

Tussen marge en macht

Over de bijdrage van de humanistisch geestelijk verzorger
aan humanisering binnen Osira Amstelring



Afstudeeronderzoek master Geestelijke Begeleiding

Annemiek van Harten

Begeleider: Carmen Schuhmann, GB
Meelezer: Bianca Lugten, KOIS

Email: annemiekvanharten@gmail.com

Studentnummer: 80040

29 oktober 2012

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	5
1.1 Achtergrond van het onderzoek	5
1.2 De vraagstelling van het onderzoek.....	7
1.3 De doelstelling van het onderzoek	8
1.4 Begrippenlijst.....	9
1.5 Indeling van de scriptie	11
Hoofdstuk 2 De context van de humanistisch geestelijk verzorger	12
2.1 De veranderingen in beeld	12
2.1.1 De maatschappelijke context	12
2.1.2 De organisatorische context	14
2.2 Tussen marge en macht	18
2.2.1 Visies op humanistische geestelijke verzorging	18
2.2.2 Macht, besluitvorming en invloed	26
Hoofdstuk 3 Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	36
3.1 De respondenten in dit onderzoek.....	36
3.1.1 Inleiding.....	36
3.1.2 Korte typering van de respondenten.....	37
3.1.3 Keuze en selectie van de respondenten	39
3.2 Materiaalverzameling en ordening	40
3.3. Tenslotte	42
Hoofdstuk 4 Resultaten van het onderzoek	43
4.1 De uitvoerders – resultaten van deelvraag 1	45
4.1.1. Inleiding.....	45
4.1.2. De taakopvatting van een humanistisch geestelijk verzorger	48
4.1.3 De vrijplaats.....	54
4.1.4 Macht, besluitvorming en invloed	55
4.1.5 Kritische kanttekeningen en het toekomstperspectief	58
4.2 De beslissers – resultaten van deelvraag 2	62
4.2.1 Inleiding	62
4.2.2 De taakopvatting van een humanistisch geestelijk verzorger	63
4.2.3 De vrijplaats	65
4.2.4 Macht, besluitvorming en invloed	66
4.2.5 Kritische kanttekeningen en het toekomstperspectief.....	68
4.3 Het Humanistisch Verbond – resultaten van deelvraag 3.....	73
4.3.1 Inleiding	73
4.3.2 De taakopvatting van een humanistisch geestelijk verzorger	74
4.3.3 De vrijplaats	80
4.3.4 Macht, besluitvorming en invloed	81
4.3.5 Kritische kanttekeningen en het toekomstperspectief.....	82
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen	88
5.1 Resultaten van het onderzoek	88
5.2 Aanbevelingen	98
Samenvatting	102
Literatuur	106

“Vanuit mijn feministische levensvisie vind ik het moeilijk te begrijpen dat er mensen zijn die de wereld niet door een ‘bril van macht’ bekijken, maar tegelijkertijd kan ik het ook wel begrijpen, want verruil ik zelf die bril zo nu en dan maar al te graag voor een andere, om de warmte en verbondenheid van ‘gewoon’ mens met andere mensen zijn te kunnen ervaren.”

Jacobs G., 2001, p. 171

Voorwoord

Nooit had ik kunnen denken dat ik anno 2012 mijn masterscriptie voor de studie Humanistiek zou schrijven en inmiddels als humanistisch geestelijk verzorger werkzaam zou zijn. In augustus 2008 begon ik aan de minor Humanistiek als een leuke studie erbij. Maar al gauw werd ik gegrepen door de wereld van de Humanistiek. Mijn oorspronkelijke plannen belandden in de prullenbak en ik koos voor de Humanistiek. Aanvankelijk lag mijn belangstelling vooral bij de zingeving van mensen in organisaties. Maar al snel verschoof mijn interesse naar het microniveau van zingeving: het intermenselijke niveau van de geestelijke begeleiding. Ik raakte geboeid door de gesprekken waarin ongemakkelijke onderwerpen aangesneden worden, waarbij het bestaan op spel staat. Maar oude liefde roest niet en ja, ik ben nu eenmaal ook politicologe. In dit afstudeeronderzoek kan ik beide liefdes combineren. De humanistisch geestelijk verzorger en haar context: de organisatie en de samenleving. In deze scriptie staat dan ook deze thematiek centraal.

Het voorwoord biedt mij ook de ruimte de mensen te bedanken die mij tijdens dit afstudeeronderzoek terzijde hebben gestaan, hun medewerking hebben verleend aan mijn onderzoek en mij als ik het even niet meer zag zitten gestimuleerd hebben, door te gaan. De laatste loodjes zijn inderdaad het zwaarst.

Als eerste dank aan mijn scriptiebegeleiders Carmen Schuhmann en Bianca Lugten. Hun enthousiasme stimuleerde mij dit onderzoek te doen. Altijd ging ik na een bezoek aan hen blij naar huis. Zij hielden mij gaande en hielpen mij de puntjes op de i te zetten. Ronald Langereis die nauwgezet en humorvol de eindredactie voor zijn rekening nam. Mijn collega en oud-stagebegeleider Anton Koolwijk, die onvermoeibaar en gedreven heeft mee gedacht en telkens weer met nieuwe invalshoeken kwam. Medestudente Petra Sybesma die mij, met onze eeuwigdurende emailcorrespondentie, telkens weer een hart onder de riem stak en in

mij bleef geloven. Natuurlijk de mensen die enthousiast, in alle openheid en zonder

voorbehoud hebben meegewerkt aan dit onderzoek: de collega's van Osira Amstelring: Annemiek Beukman-Zuure-Zuure, Martine van Dam, Rob van Dam, Hans Mijnen, Eric de Rooij en Pauline van Zaalen. Verder Wilma Reinders en Ineke de Vries van het Humanistisch Verbond.

Verder dank aan alle vrienden en vriendinnen. De laatste maanden was ik sociaal onzichtbaar. Dat werken en studeren een wissel op je sociale leven trekt, hebben zij en ik aan den lijve kunnen ondervinden. And last but not least de docenten en medestudenten van de Universiteit voor Humanistiek. Ik heb de opleiding als een stimulerende omgeving ervaren en het vormt tevens een 'scharniermoment' in mijn leven. Ik spreek nu van een leven voor en na de UvH.

Amsterdam, 29 oktober 2012

Hoofdstuk 1 Inleiding

“Daarom moet de normatieve professional zich inlaten met de organisatorische, institutionele en politieke aspecten van zijn of haar beroep.”

Jacobs, Meij, Tenwolde, Zomer, 2008, p. 59

Naast zingeving is ook humanisering van oudsher een belangrijke pijler van de humanistische geestelijke verzorging. Voor Jaap van Praag, de grondlegger van het Nederlands humanisme, waren zingeving en humanisering onlosmakelijk met elkaar verbonden: *“Zingeving is de sleutel tot menswaardig leven, niet los van structuren of omstandigheden, maar gericht op een innerlijke kracht, die hun humanisering mogelijk maakt.”* (Van Praag 1976, p. 236)

In de master Geestelijke Begeleiding en in het humanistisch raadswerk is echter in de loop der tijd de begeleiding van mensen bij bestaans- en zingevingsvragen steeds meer centraal komen te staan en daardoor raakte de humanisering steeds meer buiten beeld. Alsof de context waarin mensen zich bevinden of functioneren vrijwel geen rol meer speelt. De vraag naar het belang en de rol van de context en daarmee van het humaniseringsaspect binnen de humanistische geestelijke verzorging is voor mij de motivatie tot dit onderzoek. Dit inleidende hoofdstuk bestaat uit vijf paragrafen, waarin ik in paragraaf 1.1 de achtergrond van mijn onderzoek beschrijf en de drijfveren om dit onderzoek uit te voeren. In paragraaf 1.2 formuleer ik de vraagstelling van dit onderzoek en vervolgens zal ik de doelstelling (1.3) en de belangrijkste begrippen (1.4) introduceren. Vervolgens sluit ik af met de indeling van mijn scriptie in paragraaf 1.5.

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Tijdens mijn stage Geestelijke Begeleiding in de ouderenzorg werkte ik in een woonzorgcentrum in het hartje van Amsterdam. Het woonzorgcentrum maakt deel uit van Osira Amstelring, een zorgorganisatie die werkzaam is in de regio Amsterdam. Ik ondervond tijdens mijn stage dat de positie van de geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring nogal onder druk staat. Een gegeven dat mij steeds meer ging intrigeren. Wat maakt dat die positie zo moeizaam is? Welke oorzaken liggen daaraan ten grondslag? Zoals

altijd gaat het niet om één oorzaak, maar om verschillende. Om te beginnen is er sprake van drie maatschappelijke ontwikkelingen:

- De secularisering en individualisering van de samenleving;
- De absoluut toenemende maar relatief afnemende geldstromen in de zorg;
- De sterk toenemende vergrijzing in Nederland.

Ook binnen organisaties spelen een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op de huidige positie van de geestelijk verzorger, zoals de toegenomen omvang van zorgconcerns en de daaruit voortvloeiende verzakelijking. In grote steden gaat het daarnaast nog om een extra probleem: de toenemende diversiteit van bewoners.

Met deze veranderingen wordt de geestelijk verzorger in de ouderenzorg anno 2012 geconfronteerd en is daarmee in een complex krachtenveld verzeild geraakt. Meer en meer boeide mij dit thema van de context waarin de geestelijk verzorger functioneert. Ik ben daarbij niet alleen geïnteresseerd in hoe de geestelijk verzorger over deze steeds complexer wordende situatie denkt en wat die van hem/haar vraagt, maar ook benieuwd naar de visie op de rol van de geestelijk verzorger van andere disciplines in dit krachtenveld. Wat verwachten bijvoorbeeld de mensen die besluiten over de formatie en financiering van de geestelijk verzorger in hun organisatie? Welke prioriteiten zien zij in de taakstelling en de rol van geestelijk verzorger? Daarnaast is een geestelijk verzorger niet alleen een professional binnen een organisatie, maar ook een ambtsdrager die wordt benoemd vanuit een zendend, levensbeschouwelijk genootschap. Daarmee lijkt dus ook de visie van het zendend genootschap, in dit geval het Humanistisch Verbond, van groot belang; de geestelijk verzorger representeert immers het Humanistisch Verbond in zijn/haar zorgorganisatie. Met de toenemende complexiteit en grote maatschappelijke en organisatorische veranderingen die plaatsvinden, lijkt het van eminent belang, dat het Humanistisch Verbond een actuele visie ontwikkelt op de rol van de humanistisch geestelijk verzorgers en een visie op de toekomst van humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg.

1.2 De vraagstelling van het onderzoek

Zoals eerder aangegeven is de nadruk binnen de masteropleiding Geestelijke Begeleiding en binnen de humanistische geestelijke verzorging steeds meer komen te liggen op zingeving.

Op deze ontwikkeling is binnen het humanisme ook kritiek. Zo pleit Harry Kunneman voor een kritisch humanisme dat niet alleen gericht is op persoonlijke zingeving. Hij wil:

”praktisch inhoud geven aan humane waarden in directe relatie tot de vragen die in specifieke organisatorische contexten aan de orde zijn.” (Kunneman, 2009, p. 213)

Gaby Jacobs constateert in haar onderzoek naar de praktijken van humanistische geestelijke verzorging en de feministische hulpverlening, dat de bestaande visies op de humanistische geestelijke verzorging vooral gericht zijn op persoonlijke zingeving en nauwelijks op humanisering. De feministische hulpverlening heeft een andere focus: niet gericht op de individuele levens van vrouwen maar op de sociaal-culturele context. De focus ligt op empowerment: het veranderen van omstandigheden en heeft daarom volgens Gaby Jacobs dus ook wat bij te dragen aan het humanistisch geestelijk werk. Zij introduceert daartoe naast de bestaande verhalen in de humanistische geestelijke verzorging, een nieuw verhaal waarin de nadruk op humanisering ligt: het feministische verhaal. (Jacobs, 2001, p. 79)

In navolging van Harry Kunneman en Gaby Jacobs vind ik het gerechtvaardigd de vraag te stellen of de humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg zich niet meer zou moeten richten op de humanisering van de organisatie. Zou deze zich ook niet in moeten zetten om een meer humane, of om de bewoordingen van Annelies Van Heijst te gebruiken, een meer menslievende omgeving voor de bewoners te creëren? (Pijnenburg, 2011, p. 11, voor menslievende zorg zie: Van Heijst, 2005) Zeker in deze tijd waarin de calculerende zorg z'n intrede heeft gedaan in de ouderenzorg en er weinig oog is voor het humane aspect van zorg.

Met andere woorden: zou de humanistisch geestelijk verzorger zich niet ook moeten richten op de context van de organisatie? Een rol willen spelen in het scholen van medewerkers van zorginstellingen op het gebied van zingeving, humane zorg, morele vragen en een humane, zorgvuldige bejegening? Zou de humanistisch geestelijk verzorger misschien niet wat vaker de vrijplaats moeten verlaten en het politieke spel moeten opzoeken en de confrontatie met de macht niet langer moeten schuwen? Bij de beleidsmakers moeten ijveren voor een meer humaan zorgconcept en het belang van zingeving daarin benadrukken? Juist ten behoeve van de bewoners de organisatie in moeten trekken om te proberen meer invloed uit te

oefenen op het beleid en de koers van de organisatie? Andries Baart ziet daarin een morele verplichting voor de geestelijke verzorger: *“Wie presentie beoefent aan de basis.....die zal zulke kennis ook present moeten stellen op andere niveaus en kan niet doen alsof hij/zij van niets weet.”* (2003, p. 31)

Mijn vraagstelling luidt als volgt:

Hoe kan een humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg bijdragen aan humanisering van de organisatie waarin hij/zij werkt, tegen de achtergrond van actuele ontwikkelingen op maatschappelijk en organisatorisch gebied?

Om tot beantwoording van mijn hoofdvraag te komen heb ik drie deelvragen geformuleerd: Hoe kan een humanistisch geestelijk verzorger in de huidige tijd bijdragen aan humanisering binnen het zorgconcern Osira Amstelring volgens:

1. De geestelijk verzorgers zelf;
2. De verantwoordelijken op beslissingsniveau;
3. De zendende instantie: het Humanistisch Verbond.

1.3 De doelstelling van het onderzoek

De thematiek die in mijn onderzoek centraal staat: de bijdrage van de geestelijk verzorger aan de humanisering van een organisatie, raakt zowel aan zingeving als aan humanisering en de onderlinge relatie en vindt zo aansluiting bij het onderzoeksprogramma van de Universiteit voor Humanistiek, waarin humanisering en zingeving en hun onderlinge relatie centraal staan. Dit onderzoek heeft daarmee zowel een praktische, als een theoretische relevantie. Praktisch gezien probeer ik in dit onderzoek antwoorden te vinden op de actuele vraag, welke eisen er nu gesteld worden aan de rol van een humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg. Daardoor hoop ik een discussie op gang te brengen over de gewenste rol van humanistisch geestelijk verzorgers in (grote) organisaties in de ouderenzorg. In deze discussie kan de aard van de humanistische geestelijke verzorging en de legitimering van de humanistische geestelijke verzorging opnieuw bezien en eventueel herijkt worden. Een dergelijke discussie is nodig om een toekomstgerichte visie op humanistische geestelijke verzorging te ontwikkelen en hopelijk kan deze discussie

bijdragen aan een duidelijke onderscheiding en profilering van de humanistische geestelijke verzorging in grote organisaties binnen de ouderenzorg.

Dit onderzoek is daarnaast niet alleen van belang voor humanistisch geestelijk verzorgers werkzaam in de ouderenzorg. Ook voor de Universiteit voor Humanistiek, die studenten opleidt tot toekomstige humanistisch geestelijk verzorgers in de ouderenzorg kan dit onderzoek van belang zijn. En niet in de laatste plaats voor het Humanistisch Verbond dat de humanistisch geestelijk verzorgers benoemt, zendt en ondersteunt in het werkveld. Dit onderzoek biedt mogelijkheden het beleid beter af te stemmen op de actuele en toekomstige rol van de humanistisch geestelijk verzorgers in de ouderenzorg. De theoretische relevantie van dit onderzoek betreft de theorie die Gaby Jacobs ontwikkeld heeft ten aanzien van de verschillende verhalen die zij binnen de humanistische geestelijke verzorging onderscheidt (Jacobs, 2001). Deze theorie zal in dit onderzoek opnieuw doordacht worden en zo mogelijk aangevuld met behulp van de uitkomsten van het empirisch onderzoek. Daarnaast zal ik aan de hand van het gedachtegoed van Martin Hetebrij over macht en besluitvorming onderzoeken hoe de geestelijk verzorger meer invloed binnen een organisatie kan verkrijgen en hoe zij zou kunnen omgaan met macht binnen de organisatie (Hetebrij, 2006, 2011).

1.4 Begrippenlijst

In dit onderzoek worden een aantal begrippen gehanteerd. Ik zal deze begrippen hieronder kort toelichten.

Geestelijke Verzorging: in en vanuit zorginstellingen: de professionele en ambtshalve begeleiding van en hulpverlening aan mensen bij hun zingeving en spiritualiteit, vanuit en op basis van geloofs- en levensovertuiging en de professionele advisering inzake ethische en/of levensbeschouwelijke aspecten in zorgverlening en beleidsvorming. (definitie uit Beroepsstandaard VGVZ).

Zingeving: het continue proces waarin ieder mens, in interactie met de eigen omgeving, betekenis geeft aan het (eigen) leven. Bij het individuele proces van zingeving en zinervaring kunnen godsdiensten en levensbeschouwingen een wezenlijke rol spelen. (definitie uit Beroepsstandaard VGVZ)

Humanisering: het streven naar meer humane verhoudingen tussen mensen in allerlei leefsituaties. Een aspect van humanisering is het scheppen van voorwaarden voor het (meer) beleven van zin. Men kan zeggen dat humanisering en zingeving elkaar wederzijds veronderstellen. (Alma, Humanistische Canon: www.humanistischecanon.nl)

Taakopvatting (Mission statement): Een vanuit een bepaalde - bijv. maatschappij - visie expliciet gestelde formulering van de doelstellingen en morele waarden (uitgangspunten) waaraan een bedrijf, instelling of individu zichzelf gebonden acht bij de uitvoering van een (zelfaanvaarde of toegewezen) taak. (gebaseerd op de definitie uit the Oxford dictionary)
Een taakopvatting is een visie op **wat** er gedaan moet worden.

Rolopvatting (role) : Een uit een bepaald normen- en waardenstelsel voortvloeiende invulling van de wijze waarop de formele doelstellingen van een bedrijf, instelling of individu in de praktijk worden gerealiseerd binnen de kaders van een (zelfaanvaarde of toegewezen) taakstelling. (gebaseerd op de definitie uit the Oxford dictionary)
Een rolopvatting is een visie op **hoe** een omschreven taak moet worden vervuld.

De vrijplaats: Het moderne begrip 'vrijplaats' – geen juridische term, maar wel gebaseerd op verschillende juridische en staatsrechtelijke principes en wet- en regelgeving – kent drie aspecten, namelijk (1) de vrijheid van cliënten om een geestelijk verzorger te benaderen; (2) de zwijgplicht en het verschoningsrecht van de geestelijk verzorger; en (3) de onbelemmerde toegang van geestelijk verzorgers tot cliënten. (Van Oudenaarden, 2011, p. 13)

Presentie: Een praktijk waarbij de zorggever zich aandachtig en toegewijd op de ander betreft, zo leert zien wat er bij die ander op het spel staat – van verlangens tot angst – en in aansluiting dáárbij gaat begrijpen wat er in de desbetreffende situatie gedaan zou kunnen worden en wie h/zij daarbij voor de ander kan zijn. Wat gedaan kan worden, wordt dan ook gedaan. Een manier van doen, die slechts verwezenlijkt kan worden met gevoel voor subtiliteit, vakmanschap, met praktische wijsheid en liefdevolle trouw. (www.presentie.nl)

1.5 Indeling van de scriptie

Deze scriptie bestaat uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 zal ik ingaan op de maatschappelijke en organisatorische context van de humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg. Met welke omstandigheden moet de humanistisch geestelijk verzorger anno 2012 rekening houden? Vervolgens zal ik dieper ingaan op de organisatorische context. In paragraaf 2.2.1 staat het perspectief vanuit het humanistisch raadswerk centraal. Daarin zal de theorie van Gaby Jacobs over de verschillende visies op humanistische geestelijke verzorging doordacht worden in het licht van het macht-en-margevraagstuk. In de laatste paragraaf zal ik dieper ingaan op het organisatieperspectief en de theorie van Martin Hetebrij over besluitvorming en de rol daarin van macht en communicatie. In hoofdstuk 3 vertel ik over de opzet en uitvoering van dit onderzoek. Hier stel ik ook de mensen voor die ik in het kader van dit onderzoek heb geïnterviewd. Ook besteed ik aandacht aan hoe ik het materiaal heb verzameld en geordend. Hoofdstuk 4 is de kern van deze scriptie. Hierin worden de deelvragen behandeld. Elke deelvraag wordt in een aparte paragraaf beschreven. In dit hoofdstuk wordt het materiaal dat in de interviews is verzameld, gebruikt om mijn betoog te illustreren en te onderbouwen. Tenslotte zal ik in hoofdstuk 5 de uitkomsten van het onderzoek presenteren, zal ik een antwoord formuleren op de onderzoeksvraag en een aantal aanbevelingen doen.

Hoofdstuk 2 De context van de humanistisch geestelijk verzorger

In dit hoofdstuk zal de context, waarin de humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg werkzaam is, verder worden uitgewerkt. In hoofdstuk 1 heb ik reeds aangegeven dat de context de afgelopen jaren sterk is veranderd. In paragraaf 2.1 worden die contextuele veranderingen, waarmee de geestelijk verzorger in de ouderenzorg wordt geconfronteerd, in kaart gebracht. In het tweede deel van dit hoofdstuk ga ik dieper in op de organisatorische context. Als eerste richt ik mij specifiek op de geestelijk verzorger. Aan de hand van de theorie van Gaby Jacobs schets ik de verschillende visies die er op geestelijke verzorging bestaan en welk beeld zij geven van de organisatorische omgeving van de geestelijk verzorger. In de laatste paragraaf staat de organisatie centraal. Hoe werken begrippen als macht en invloed binnen een organisatie en hoe komt besluitvorming tot stand binnen organisaties? Hierbij maak ik gebruik van de theorie van Martin Hetebrij over besluitvorming. In de laatste paragraaf zet ik het gedachtegoed van beide auteurs nog even op een rijtje in een samenvattende conclusie.

2.1 De veranderingen in beeld

2.1.1 De maatschappelijke context

Secularisering en individualisering

De tijd van de verzuiling ligt al enige tijd achter ons. Steeds minder mensen zijn nog aangesloten bij kerkelijke of levensbeschouwelijke genootschappen. Mensen voelen zich tegenwoordig steeds minder verbonden met een collectieve levensbeschouwing, maar kiezen voor een eigen individuele levensbeschouwing of levensvisie, die is samengesteld uit een veelheid van verschillende levensbeschouwingen, de zogenaamde bricolage. (Van de Donk cs., 2006, p. 171 ev.) “*De zuilen verdwenen, de levensbeschouwing werd een individuele aangelegenheid.*” (Tonkens, Uitermark, Ham, 2005, p. 193)

Zeker in een stad als Amsterdam neemt het aantal mensen af dat zich verbonden voelt met een kerk of een levensbeschouwelijk genootschap of zich gelovig noemt. Dit betekent dat geestelijk verzorgers binnen de ouderenzorg in Amsterdam die de traditionele

levensbeschouwingen vertegenwoordigen het moeilijk hebben. Wie vertegenwoordigen zij nu? Ook de humanistisch geestelijk verzorgers hebben het moeilijk. Tot nu hebben zij zich opgeworpen om de niet-gelovige mensen geestelijk bij te staan.

Steeds meer opleidingsinstituten (zowel universiteiten als HBO's) bieden echter opleidingen algemene geestelijke verzorging aan. (Zock, 2004, p. 5) Daarmee lijkt de humanistisch geestelijk verzorger het exclusiviteitsrecht op de vertegenwoordiging van niet gelovige mensen te verliezen. De vraag die in het kader van dit onderzoek rijst, is wat er heden ten dage van een humanistisch geestelijk verzorger gevraagd en verwacht wordt in de intramurale zorg en wat dat betekent voor de humanistische visie op geestelijk verzorger in de ouderenzorg. Niet alleen het organisatieperspectief is daarbij interessant maar ook het externe perspectief van het Humanistisch Verbond als zendend genootschap. Welke actuele visie heeft het Humanistisch Verbond op de geestelijk verzorger werkzaam binnen grote randstedelijke intramurale zorgconcerns en hoe ziet het de toekomst van de humanistisch geestelijk verzorger?

Vergrijzing

Daarnaast worden we geconfronteerd met een toenemende vergrijzing en daarmee een groeiende zorgvraag. Er is steeds relatief minder geld in de zorg te besteden en de overheid is op dit moment, vooral ingegeven door politieke motieven, geneigd het geld te besteden aan direct zichtbare zorg, met andere woorden: directe handen aan het bed. De focus ligt daarbij op lichamelijke zorg. Het mentale welzijn van bewoners in woonzorgcentra (een combinatie van verzorgings- en verpleegtehuis) lijkt steeds verder uit het zicht te verdwijnen. Intussen worden de eisen die de overheid stelt aan opname van cliënten in woonzorgcentra juist steeds hoger. Het beleid is er momenteel op gericht ouderen zo lang mogelijk thuis te laten wonen met thuis- en mantelzorg. De nadruk ligt dus op extramurale zorg in plaats van intramurale zorg. De doelgroep in de woonzorgcentra bestaat daarmee steeds meer uit zeer oude kwetsbare mensen, die naast vele fysieke problemen vooral kampen met problemen op geestelijk gebied: met eenzaamheid, verliesproblematiek en de naderende confrontatie met de dood. Zij hebben juist behoefte aan geestelijke zorg. (Van de Wal, 2003, p.25 ev.)

Uit kwaliteitsmetingen in de ouderenzorg blijkt dat het mentaal welbevinden, het werkgebied van de geestelijk verzorger maar ook van de psycholoog, zeer onder druk staat. (Stuurgroep Verantwoorde zorg, 2010 p. 5 ev.)

Mensen in woonzorgcentra hebben aandacht en betrokkenheid nodig bij hun geestelijke problematiek en moeten deze nu vaak niet missen. Zo blijkt bij Osira Amstelring en vergelijkbare zorgorganisaties, dat de formatie van de geestelijke verzorging in de loop der tijd geen pas heeft gehouden met de toegenomen vraag, met de complexere problematiek en met de toenemende diversiteit aan bewoners. Ter vergelijking haal ik hierbij de bestaande branchenorm WZF/NFZ (tegenwoordig Actiz) uit 1995 aan. Deze gaat uit van één geestelijk verzorger op 150 bewoners. Dat is 14,4 minuten per week die een geestelijk verzorger aan een bewoner kan besteden. Op dit moment kan een geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring onder vergelijkbare omstandigheden gemiddeld 7,43 minuten per bewoner per week besteden. Vergelijkbare cijfers treffen we aan bij andere grote zorgorganisaties in Amsterdam (zoals Cordaan en Amsta), zo blijkt uit gesprekken met collega geestelijk verzorgers die daar werken.

Diversiteit

Bovendien speelt in de ouderenzorg in de grote steden nog een specifieke ontwikkeling een rol: de toenemende diversiteit aan mensen die in een woonzorgcentrum gaat wonen. Steeds meer verschillen ze qua inkomen, opleidingsniveau, culturele achtergrond en seksuele voorkeur (zie Verhoeff, 2011, presentatie).

Voor de zorg betekent dit dat er meer tijd gevraagd wordt om de verschillende groepen te bedienen. Bovendien moet er door de geestelijk verzorger meer inspanning gedaan worden om zorg te kunnen dragen voor een leefbaar klimaat waarin de diversiteit aan mensen kan gedijen.

2.1.2 De organisatorische context

Schaalgrootte

De positie van de geestelijk verzorger binnen grote zorginstellingen zoals Osira Amstelring wordt steeds moeilijker, omdat zij binnen deze grote organisaties steeds minder goed zichtbaar is. Tijdens het laatste decennium zijn de kleine, zelfstandige verzorgings- en verpleegthuizen zoals wij die voorheen kenden, aaneengesmeed tot grote zorgconcerns. Bij Osira Amstelring werken meer dan 5500 medewerkers (waarvan vijftien geestelijk verzorgers en een substantieel deel daarvan in deeltijd) en worden budgetten centraal bewaakt. Vroeger, zo vertellen oudere collega's, kenden de medewerkers elkaar in de kleine

zorginstellingen allemaal en waren verbonden met hun 'huis' en de bewoners. De geestelijk verzorger had een vanzelfsprekende rol in de begeleiding van bewoners, was voor iedereen zichtbaar aanwezig en haar toegevoegde waarde was evident voor de medewerkers van het verzorgings- of verpleegtehuis.

In samenspraak met het management en de medewerkers van de kleine zorginstelling kon de geestelijk verzorger een eigen invulling geven aan haar rol, die er vooral op gericht was om de cliënt of bewoner in moeilijke situaties bij te staan. Kortom in deze kleine setting opereerde de geestelijk verzorger vooral solistisch en was het vanuit de vrijplaatsgedachte gebruikelijk dat er geen rapportage over cliënten plaatsvond aan het management. Niemand had daar problemen mee.

Binnen de 'grote' organisatie lijkt de solistisch opererende geestelijk verzorger niet meer zo te passen. Ook de geestelijk verzorger moet inmiddels rapporteren; er ligt meer nadruk op het collectief van geestelijk verzorgers en de meerwaarde van het 'team geestelijke verzorging' binnen de organisatie moet worden aangetoond.

Greet Jonkers schrijft hierover: *“Het management van de zorginstellingen verwacht van de geestelijk verzorger meer duidelijkheid over de professionaliteit op het terrein van contingentie, stervensbegeleiding en existentiële ondersteuning. Kortom, een heldere productomschrijving.”* (Jonkers, 2006, p. 25)

Ook Annemiek Beukman-Zuure-Zuure, manager Gastvrijheid & Zorg en verantwoordelijk voor de geestelijke verzorging binnen Osira Amstelring, sprak tijdens het werkoverleg d.d. 8 september 2011 in soortgelijke termen over de rol van de geestelijk verzorger. Inmiddels beschikt het team Geestelijke Verzorging van Osira Amstelring over een productcatalogus. *'Er zijn voor de cliënten'* lijkt op dit moment niet meer voldoende om de legitimering en meerwaarde van de geestelijk verzorger te onderbouwen. Annelies van Heijst maakt zich zorgen over de invloed van de schaalvergroting in de zorgsector: *“Wel is er door de institutionalisering en schaalvergroting iets ontspoord. De zorg is nu aan de tucht van de markt overgeleverd. Maar iemand die zorg behoeft is geen klant en zorgverhoudingen zijn geen contractverhoudingen, ook al spreken we er momenteel over in dergelijke termen. Deze taal mystificeert de behoefte van de zorgvrager.”* (Van den Brink cs., 2006, p. 225)

Inmiddels is er wel een kleine 'beweging terug' zichtbaar van centrale naar decentrale aansturing. Alhoewel de geestelijk verzorgers binnen Osira Amstelring hiërarchisch ressorteren onder de Manager Gastvrijheid & Zorg, krijgt de locatiemanager meer vrijheid

om zelf invulling te geven aan de taken van de geestelijk verzorger(s) die verbonden zijn aan de locatie. Daarin staan het onderscheidend vermogen en de 'couleur locale' voorop. Tevens kan de locatiemanager zelf beslissen over het aantal uren dat de geestelijk verzorger(s) wordt ingezet. Hierover dient de locatiemanager wel verantwoording af te leggen aan de Manager Gastvrijheid & Zorg.

Verzakelijking

In grote organisaties staan op bestuursniveau de bewoners op afstand en tellen andere zaken: er wordt gedacht in financiële kosten en baten. *“De mens hoeft niet te worden begrepen maar worden gemeten.”* (Mackor, 2006, p. 9) Hoe minder meetbaar de resultaten, hoe moeilijker je het als beroepsgroep lijkt te hebben. Dat geldt ook voor de geestelijk verzorger. Het geestelijk welbevinden van bewoners is nu eenmaal moeilijk te meten en uit te drukken in cijfers. Daarom wordt de geestelijk verzorger al gauw alleen maar als een kostenpost beschouwd. De geestelijk verzorger heeft het daarom op het hogere niveau lastig omdat haar/zijn bijdrage niet tastbaar is en niet in concrete resultaten is uit te drukken.

Binnen Osira Amstelring wordt onderkend dat het geestelijk welzijn van bewoners een belangrijk aandachtspunt is. In de kaderbrief 2012 van de Raad van Bestuur en het Management Team van Osira Amstelring staat als belangrijke hoofddoelstelling vermeld, *“Uitbreiding van personele capaciteit ter ondersteuning van de levensgebieden die nu onderbelicht blijven, zoals geestelijk welbevinden.”* (Raad van Bestuur en MT Osira Amstelring, 2011, p.6.)

Vooralsnog leken dat vooral mooie voornemens, maar na diverse gesprekken dit jaar met het Managementteam van Osira Amstelring worden er inmiddels plannen ontwikkeld, om de uren voor de geestelijke verzorging daadwerkelijk uit te breiden. Daarvoor zouden dan de intensiveringsgelden die in het kader van het 'Convenant Langdurige Zorg 2011- 2015' door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport ter beschikking worden gesteld, kunnen worden gebruikt. Deze intensiveringsgelden, die in de volksmond 'meer handen aan het bed' worden genoemd, zijn bedoeld om de kwaliteit van de zorg binnen zorginstellingen te verbeteren. Onduidelijk is nog op dit moment, of de uitbreiding van de geestelijke verzorging gefinancierd gaat worden uit de intensiveringsgelden. Indien dit wel het geval zal zijn, blijft nog onduidelijk of het slechts om een tijdelijke uitbreiding tot 2015 gaat, omdat de intensiveringsgelden van tijdelijke aard zijn.

Daarnaast spelen in grote organisaties protocollering en rapportage een grote rol. Men

stuurt op beheersbaarheid en controle en de organisatie-eenheden dienen te voldoen aan eisen van uniformering en standaardisering. (Zock 2004, p. 9)

Voor de veelal solistisch opererende geestelijk verzorger is dit een nieuw fenomeen. Ineens moet zij rapporteren, uren verantwoorden, participeren in een vakgroep en, soms tegen wil en dank, een team vormen, wat samenwerking en het opstellen van een gezamenlijk jaarplan vereist: *“Vooral door de marktwerking (...) zijn professionals extreem veel tijd kwijt met registratie, verantwoording en overleg in plaats van met de cliënten zelf.”* (Tonkens, 2008. p.17)

De organisatie en de vrijplaats

Binnen de organisatie zijn er op alle niveaus vragen over de toegevoegde waarde van de geestelijk verzorger, vragen die ook al door Elly Hoogeveen opgeworpen zijn in haar boek *'Eenvoud en strategie'* (1991). Is een academische opleiding geestelijke verzorging nodig voor een eenvoudig gesprek met bewoners? Ieder empathisch persoon kan toch gesprekjes voeren met bewoners? Dus ook zorgmedewerkers – en waarom niet een vrijwilliger inzetten in plaats van een geestelijk verzorger? Of waarom geen geestelijk verzorger op afroep in plaats van een vast team geestelijke verzorging dat veel geld kost? Vragen waarop een geestelijk verzorger werkzaam in de ouderenzorg niet altijd afdoende antwoord weet te geven. Onder deze druk probeert de geestelijk verzorger voortdurend te bewijzen dat hij/zij de deskundige is op zingevingsgebied. (Widdershoven, 2003, p. 9).

De bewoner en zijn zingeving staan veelal centraal voor de geestelijk verzorger in de ouderenzorg en hij/zij probeert aan te tonen hoe belangrijk het is dat een vast team van geestelijke verzorgers deel uitmaakt van een zorgorganisatie. Op deze wijze kan er een vertrouwensrelatie worden opgebouwd met bewoners en kan hij/zij de bewoners op zingevingsgebied bijstaan.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat de geestelijk verzorger zich prettig voelt in de vrijplaats waarin zij zich richt op de zingeving van de bewoners en zich het liefst verre houdt van de context en het politieke spel in de organisatie. De geestelijk verzorger lijkt liever geen bemoeienis met macht en het daarbij behorende gedrag te willen hebben. (Jonkers, 2009 p. 22, Schildermans, 2005, p. 24, Zock, 2004 p. 10)

Door deze keuze veroordeelt de geestelijk verzorger zichzelf echter tot een bestaan in de marge van de organisatie.

De complexiteit in organisaties neemt toe. Niet alleen hebben zorgverleners met bewoners te maken, maar ook met familie en mantelzorgers, die steeds mondiger worden en eisen

stellen aan de verzorging. Ook hier rijst weer de vraag of in dit verband niet een rol voor de geestelijk verzorger is weggelegd om bewoners, familie, mantelzorgers en zorgverleners met elkaar in gesprek te brengen, geoefend als hij/zij is om naar verhalen te luisteren. (Widdershoven, 2003, p. 9)

2.2 Tussen marge en macht

Na uitgebreid te hebben stilgestaan bij de maatschappelijke en organisatorische veranderingen waarmee de geestelijk verzorgers in de ouderenzorg de laatste jaren zijn geconfronteerd, richt ik mij in deze tweede subparagraaf op de theoretische noties van de positie van de geestelijk verzorger in haar organisatorische context. Deze positie plaats ik tussen marge en macht. In de volgende paragraaf staat het perspectief van het humanistisch raadswerk centraal. Daarin zal de theorie over de verschillende visies op humanistische geestelijke verzorging van Gaby Jacobs worden gepresenteerd en doorgelicht aan de hand van het marge-en-machtsperspectief. In paragraaf 2.2.2 zal ik dieper ingaan op de organisatieaspecten en de theorie van Martin Hetebrij over besluitvorming en de rol daarin van macht en communicatie.

2.2.1 Visies op humanistische geestelijke verzorging

Inleiding

Zoals ik reeds in de inleiding van deze scriptie heb aangegeven, lijkt zingeving de afgelopen jaren binnen de humanistische geestelijke verzorging steeds meer nadruk te hebben gekregen, terwijl humanisering geleidelijk naar de achtergrond verdween. Om een beter beeld te krijgen van de verschillende visies op humanistische geestelijke verzorging en de rol daarin van zingeving en humanisering, behandel ik in deze paragraaf de theorie van Gaby Jacobs. Zij heeft onderzoek gedaan naar feministische praktijken en de praktijken van humanistische geestelijke verzorging. Haar drijfveer daarbij was om te onderzoeken of de feministische hulpverlening en theorie tot nieuwe inzichten zouden kunnen leiden in de humanistische geestelijke verzorging. (Jacobs, 2001)

Humanistische geestelijke verzorging

Gaby Jacobs is op zoek naar nieuwe visies op humanistische geestelijke verzorging en gaat, als overtuigd feministe, te rade bij de feministische hulpverlening en theorie. Zij kiest juist

deze context omdat zij ervan overtuigd is dat deze de humanistische geestelijke verzorging iets te bieden heeft. De humanistische geestelijke verzorging richt zich met name op het individu en op processen die binnen de mens leven. De feministische hulpverlening en feministische theorie focussen zich daarentegen juist op de sociaal-culturele context waarin vrouwen leven en zijn opgegroeid. Dit onder invloed van de ontwikkelingen in de vrouwenbeweging en de multiculturalisering die onze samenleving in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw doormaakte. Naast verschillen als sekse is er in de feministische hulpverlening en theorie ook aandacht voor etniciteit en seksuele gerichtheid. (Jacobs, 2001, p. 13 e.v.)

De humanistische geestelijke verzorging heeft vanaf haar ontstaan in de jaren vijftig belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt. Met name de toenemende individualisering van de samenleving en de voortgaande ontzuiling hebben hun invloed op de professie en de invulling van de professie. Wanneer in 1989 de Universiteit voor Humanistiek wordt opgericht, komen er debatten op gang over de toekomst van de professie van de humanistisch geestelijk verzorger.

Zo wordt er een discussie gevoerd over de verbreding van het beroepsprofiel en de rol van het '*ambt*' en de '*vrijplaats*' in de humanistische geestelijke verzorging. De dominante opvattingen en beelden over humanistische geestelijke verzorging blijven echter gericht op de individuele zingevingsvragen. De ambtshalve binding aan het Humanistisch Verbond wordt als essentieel beschouwd voor het behoud van arbeidsplaatsen van humanistisch geestelijk verzorgers. Harry Kunneman en in zijn spoor Gaby Jacobs kritiseren juist de ambtshalve binding en maken zich sterk voor een kritisch humanisme. Zij proberen de humanistische geestelijke verzorging tot een kritisch betrokken en medeverantwoordelijke professie te maken in de organisaties waarin humanistisch geestelijk verzorgers werkzaam zijn. (Jacobs, 2001, p. 15.)

Harry Kunneman betoogt dat de humanistische geestelijke verzorging een pastoraal model hanteert. Dat pastorale model en de daarmee verbonden vrijplaats zorgen er volgens hem voor, dat de humanistische geestelijke verzorging zich uitsluitend richt op personen in plaats van contexten. (Jacobs, 2001, p. 53)

De UvH zoekt naar een verbreding van het beroepsprofiel van humanistisch geestelijk verzorgers door in het onderwijs meer aandacht te schenken aan moreel beraad en beleidszaken. Op deze wijze wordt gepoogd studenten te activeren zich nadrukkelijker in te zetten voor de vermenselijking van zorgorganisaties en om te participeren in discussies of onderzoek naar de kwaliteit van leven en zorg voor bewoners, patiënten, etc.

Er is binnen de UvH de nodige kritiek op deze verbreding van het beroepsprofiel. Zo wil Jan Hein Mooren graag de focus op individuele zingeving behouden en is mordicus tegen de verbreding van het beroepsprofiel. Gaby Jacobs citeert Jan Hein Mooren: *“Het gevaar daarbij is volgens Mooren (1995) dat humanistische raadslieden een soort barbapapa's moeten worden die zich vrijelijk plooiën naar de wensen en de behoeften van de organisaties waarin zij werkzaam zijn.”* (Jacobs, 2001, p. 53)

Gaby Jacobs daarentegen vindt dat maatschappelijke ontwikkelingen thuishoren in het humanistisch geestelijk werk. Sekse en andere sociaal-culturele verschillen zijn van invloed op maatschappelijke ontwikkelingen en hebben daarmee gevolgen voor de organisaties waarin humanistisch geestelijk verzorgers werkzaam zijn.

Zo is bijvoorbeeld in de ouderenzorg de laatste jaren de samenstelling van het personeel en van de groep mensen die zorg behoeven, veranderd. Daarvoor kan een humanistisch geestelijk verzorger zijn/haar ogen niet sluiten, stelt Gaby Jacobs. Daarom is volgens haar bezinning nodig op de positie die humanistisch geestelijk verzorgers willen innemen in de samenleving en de organisaties waarin zij werkzaam zijn en op de zorg die zij willen en kunnen bieden. (Jacobs, 2001, p 15)

Visies op humanistische geestelijke verzorging

Volgen Gaby Jacobs geven de debatten die gevoerd zijn een beeld van verschillende visies op humanistische geestelijke verzorging. Zij destilleert hieruit vier dominante visies, die zij ‘*verhalen*’ noemt. In elk van deze verhalen maakt zij expliciet, wat zij als bijzonder beschouwt voor elk van deze visies. (Jacobs, 2001, p 55)

Vervolgens presenteert zij naar aanleiding van haar onderzoek naar feministische hulpverleningspraktijken een vijfde ‘*verhaal*’.

Het spirituele perspectief

Als eerste onderscheidt Gaby Jacobs het spirituele perspectief, waarin de nadruk ligt op de innerlijke processen van de cliënt, ook wel spirituele processen genoemd.

Ton Jorna is een belangrijke representant van deze visie. *“Bestaansvragen ofwel zingevingsvragen worden in het spirituele verhaal over humanistisch raadswerk als universeel-menselijke en tegelijkertijd hoogstpersoonlijke vragen voorgesteld die zich bijvoorbeeld aandienen in het licht van belangrijke levensgebeurtenissen als ziekte of verlies van een geliefd iemand. Zingeving is in deze visie een innerlijke reis of weg.”*

(Jacobs, 2001, p. 55)

Bij de spirituele benadering werkt men zonder vaste methodieken. Methodiek in de traditionele zin wordt afgewezen. Geestelijke begeleiding is in dit verhaal niet gebaseerd op wetenschappelijke kennis, op doelgericht handelen en methoden gericht op het verwezenlijken van die doelen. Begeleiding vindt plaats op basis van levenservaringskennis, doorleefde vermogens en een bewustwordingsproces van de werker met betrekking tot het eigen leven. De wijze waarop de persoon van de geestelijk verzorger zich in de relatie met de cliënt begeeft en beweegt, krijgt alle aandacht. Verbondenheid is het centrale methodische begrip in dit verhaal. (Jacobs, 2001, p. 55)

Het narratieve perspectief

In dit perspectief, dat vooral in de zorgsector wordt gehanteerd zoals in ziekenhuizen en in de ouderenzorg, staat de (re)constructie van het levensverhaal van de cliënt centraal. Zingevingsvragen ontstaan bij belangrijke existentiële gebeurtenissen zoals ziekte, dood, ouderdom en oude levensthema's kunnen dan opnieuw opduiken. Zingeving is in deze benadering een narratief proces, waarin het levensverhaal wordt ge(re)construeerd. In het vertellen van verhalen geven mensen betekenis en zin aan het eigen leven en belangrijke gebeurtenissen en ervaringen daarin door een nieuwe samenhang en structuur te creëren tussen ervaringen en gebeurtenissen.

In deze opvatting van humanistische geestelijke verzorging benaderen raadslieden de verhalen van hun cliënten vanuit een referentiekader dat bestaat uit de humanistische levensbeschouwing en inzichten over zingeving en zinervaring. Een belangrijke vertegenwoordiger van deze visie is Jan Hein Mooren. (Jacobse, 2001, 57 ev).

Het eenvoudige perspectief

In deze visie is uitsluitend de relatie met de cliënt het doel van de geestelijk verzorger. Dit perspectief noemt Gaby Jacobs het eenvoudige verhaal. (Jacobs, 2001, p. 58 e.v.). Evenals in de spirituele benadering wordt ook hier niet methodisch gewerkt. Het perspectief van de cliënt staat centraal: zijn of haar levensvisie, levenshouding en levenswijshoud. Van het eenvoudige verhaal wordt Elly Hoogeveen als de belangrijkste vertegenwoordiger gezien. *“In deze opvatting van het werk houden geestelijk verzorgers zich niet alleen bezig met zingevingsvragen, integendeel: voor een groot deel bestaat hun werk uit ‘alledaagse’ handelingen, als het haar van een cliënte kammen, het aanhoren van angsten voor een*

operatie en het bekijken van foto's van kleinkinderen. (...)In het werken met mensen die ongeneeslijk ziek of stervend zijn, waarin woorden te kort schieten, niets meer gezegd kan of hoeft te worden, rest vaak nog slechts een simpelweg 'er zijn' voor de ander: 'stil werk' zodat de ander voelt dat hij niet losgelaten en vergeten wordt.” (Jacobs, 2001, p. 58)

In dit eenvoudige verhaal is de context van de organisatie van belang. Ziekenhuizen en de leefomgeving in de ouderenzorg worden vaak beheerst door bureaucratische processen, starre regels, doelen en structuren. Waar hiërarchische verhoudingen (tussen beroepsgroepen en personeel en cliënten) heersen en waar de cultuur weinig ruimte biedt voor autonomie van mensen, is weinig ruimte voor de menselijke maat en flexibiliteit.

In deze context van de eenvoudige visie probeert de geestelijk verzorger voor de bewoners een vrijplaats te creëren en vervult hij/zij de functie van het 'geweten' van de organisatie. Deze rol kan een geestelijk verzorger alleen vervullen door zich te distantiëren van de organisatie en het vigerend beleid. *“Het raadswerk wordt in het eenvoudige verhaal nadrukkelijk geplaatst binnen de organisatie en de dehumaniserende tendensen oftewel het 'systeemgeweld' dat hierin plaatsvindt.” (Jacobs, 2001, p. 59)*

De vrijplaats heeft in deze visie een belangrijke functie. Het is een plek die vrij is van negatieve machtsuitoefening. Het is een plek waar mensen hun verhaal kwijt kunnen en als mens op verhaal kunnen komen.

Het communicatieve perspectief

De communicatieve relatie tussen geestelijk verzorger en cliënt neemt een belangrijke plaats in bij het communicatieve verhaal. Kenmerkend voor deze benadering is naast zingeving ook de gerichtheid op humanisering. Er is een overlap met het eenvoudige perspectief omdat het communicatieve verhaal hieruit is ontstaan. *“Zingevingsvragen zijn in deze visie op het raadswerk niet strikt persoonlijk, maar hebben eerder een 'gemengd karakter', dat wil zeggen dat zij naar voren komen 'op het snijvlak van de eigen biografie en leefwereld enerzijds en de verzakelijkte institutionele contexten anderzijds.” (Jacobs, 2001, p. 61)*

Evenals in het eenvoudige verhaal speelt hier ook de vrijplaats een belangrijke rol. Echter niet alleen voor cliënten om op adem te komen, maar de vrijplaats heeft hier ook als doel om de organisatie beter te laten communiceren, bijvoorbeeld door bestaande regels kritisch te bevragen en het terrein van de zingeving te verbreden binnen de organisatie. Dit gegeven

maakt de positie van de geestelijk verzorgers ambivalent. Niet alleen de individuele cliënten zijn hun gesprekspartners, maar ook de staf en het management van een organisatie. *“De vrijplaats is in dit verhaal niet vrij van macht maar doortrokken van de krachtenvelden die ook in de samenleving en organisatie voelbaar zijn.”* (Jacobs, 2001, p. 61)

Gaby Jacobs treedt hiermee in de voetsporen van Douwe van Houten, Harry Kunneman en Elly Hoogeveen door aan te geven dat ze in de communicatieve benadering een oproep ziet aan geestelijk verzorgers om een bijdrage te leveren aan de humanisering van het (samen)leven in algemene zin. De geestelijk verzorger dient zich in te laten met de context van de cliënt, de organisatie en moet pogen deze te humaniseren. (Jacobs, 2001, p.61)

Wat opvalt is dat alleen bij het communicatieve verhaal zingevingsvragen in de bredere context van de organisatie en samenleving worden geplaatst. *“In de andere verhalen zijn zingevingsvragen toch met name een individuele of innerlijke aangelegenheid, en is zingeving een hoogstpersoonlijk (en innerlijk) proces waarbij de raadswerker een faciliterende en soms - in het narratieve verhaal - een meer actieve rol vervuld. (sic)”* (Jacobs, 2001, p.63)

Weliswaar speelt in het eenvoudige verhaal de organisatie ook een rol, maar in tegenstelling tot de actieve bemoeienis van de geestelijk verzorger met het beleid van de organisatie in het communicatieve verhaal, houdt de geestelijk verzorger zich in het eenvoudige verhaal juist afzijdig.

De verschillende verhalen staan dus op een aantal punten op gespannen voet met elkaar, in het gebruik van methodes, de rol van de geestelijk verzorger en de houding die een geestelijk verzorger aanneemt ten aanzien van de organisatie. Het eenvoudige verhaal vervult volgens Gaby Jacobs een brugfunctie tussen de verschillende verhalen. Het wordt het makkelijkst door de andere drie verhalen geaccepteerd en ingezet ter ondersteuning van het eigen verhaal. (Jacobs, 2001, p. 63)

Het feministisch perspectief

Gaby Jacobs komt naar aanleiding van haar onderzoek van feministische praktijken en de feministische theorie nog een ander perspectief op het spoor. Zij noemt dit het feministische perspectief. Dit verhaal onderscheidt zich met name van de andere verhalen op het punt van empowerment. Gaby Jacobs geeft echter geen definitie van dit begrip. Wel geeft ze een aantal kernpunten aan. Zo speelt macht een belangrijke rol bij empowerment. Deze speelt

door in de relaties tussen mensen en in gebruikte methoden en macht maakt helder dat de relaties ongelijk zijn. De nadruk bij empowerment ligt op: (...)“*de eigen vermogens en vaardigheden van mensen om zelf gewenste veranderingen in hun persoonlijk leven en leefomstandigheden aan te brengen.*” (Jacobs, 2001, p. 46)

Het feministisch perspectief onderkent in tegenstelling tot de andere verhalen het belang van gender in zingevingsvragen. In het verlengde hiervan heeft het feministische verhaal een politiserend en een normatief karakter. (Jacobs, 2001, p. 79)

Dit '*politiserende*' element komt, volgens haar, wel tot uitdrukking in het eenvoudige en communicatieve verhaal, waarin er aandacht is voor de organisatorische context waarin geestelijk verzorgers werkzaam zijn. Macht dringt zich ook op in de relatie tussen cliënt en geestelijk verzorger. In het eenvoudige, narratieve en spirituele verhaal wordt niet expliciet over macht gesproken. Macht wordt, zoals in het eenvoudige verhaal, gepositioneerd buiten de werkrelatie: bij de organisatie.

Tenslotte onderscheidt het feministisch perspectief zich van de andere vier op het punt van het handelend vermogen van mensen. “*De mens is in deze verhalen niet alleen een narratief maar ook een handelend zelf; zowel actor als narrator van het eigen levensverhaal.*” (Jacobs, 2001, p. 80)

Dit actieve aspect komt ook terug in het communicatieve verhaal en, alhoewel in mindere mate, ook in het eenvoudige verhaal. Gaby Jacobs constateert dat er twee verschillende profielen te onderscheiden zijn in praktijken van de humanistische geestelijke verzorging. In het eerste ligt de nadruk op spiritualiteit, narrativiteit, eenvoud en verbondenheid. Het andere profiel richt zich op zingeving als empowerment. Naast individuele zingevingsprocessen, ligt hier de nadruk op het vergroten van de institutionele en maatschappelijke ruimte tot zingeving. Dit profiel is terug te vinden in het communicatieve verhaal en het feministische verhaal, waarbij zij zich wel onderscheiden in hun benadering van macht.

Wat heeft het feministisch perspectief de humanistische geestelijke verzorging te bieden? Gaby Jacobs denkt dat het feministisch perspectief de geestelijk verzorgers helpt om meer sensitiviteit voor cultuur te ontwikkelen in hun visie op existentiële problemen en in relatie met cliënten; daarnaast alert te worden op de complexiteit van de machtsprocessen in onze huidige samenleving als de context waarin vragen en problemen van mensen zich aandienen. De geestelijk verzorger zou zich niet alleen moeten richten op het individu en de innerlijke processen, maar zou ook verder de buitenwereld in moeten kijken; naar de organisatie waarin zij werkzaam is en de maatschappij waarin wij leven. (Jacobs, 2001, p.

Dat is geen gemakkelijke opgave, realiseert Gaby Jacobs zich. Er is bij geestelijk verzorgers veel verzet tegen het denken in termen van de organisatie. Zij zijn wars van termen als markt, productie en effectiviteit. *“Ze trachten zich daaraan te onttrekken door de eigen aard van het werk en de vrijplaatsfunctie te benadrukken. Daarmee kiezen ze voor de positie van ‘gemarginaliseerde vrouw’ binnen de instituties en in relatie tot andere beroepsgroepen zoals psychotherapie en maatschappelijk werk. Het is de vraag of raadslieden op die manier wel gehoord worden in wat zij te vertellen hebben. Heeft met andere woorden hun strategie van zelfuitsluiting wel de gewenste effecten in de instituties en in de samenleving?”* (Jacobs, 2001, p. 158)

Gaby Jacobs pleit voor een vrijplaats die als een soort “tussenruimte” fungeert, *“die raadslieden tegelijkertijd een binnenstaanders- als een buitenstaanderspositie toebedeelt ten opzichte van de instituties waarin zij werkzaam zijn. Deze dubbelpositie maakt het hen mogelijk om een goed inzicht te verwerven in het reilen en zeilen van de organisatie, en tegelijkertijd daar een kritische distantie toe te houden. Het helpt hen de middelen te identificeren die hen in staat stellen om van binnenuit veranderingen te bewerkstelligen. Te denken valt aan deelname aan overlegorganen, het creëren van netwerken, het organiseren van deskundigheidsbevordering, verrichten van (tevredenheids)onderzoeken onder bewoners en personeel van bijvoorbeeld ziekenhuizen, en het zoeken van bondgenoten in hun streven naar een organisatie met een ‘menselijk’ gezicht.* (Jacobs, 2001, p. 158)

Op deze manier kan de vrijplaats enerzijds dienst doen als een ‘veilige haven’ voor cliënten, die daar tot rust kunnen komen en anderzijds als een plek van waaruit de humanisering van organisaties vorm kan krijgen. *“Het raadswerk kan daarmee uit de marge van de instituties komen en een plaats krijgen in het centrum ervan waarin systeemmotieven en de individuele behoeften en verlangens van mensen met elkaar botsen, zonder de benodigde distantie tot deze instituties te verliezen.”* (Jacobs, p. 158)

Dit kan volgens Gaby Jacobs bijdragen aan de ontwikkeling van humanistische geestelijke verzorging *“als een maatschappelijk betrokken professie”* (Jacobs, 2001, p.159), die past in deze tijd, waarin organisatorische contexten en de samenleving ingrijpende veranderingen hebben ondergaan. Daarvoor is een politisering van de zingeving noodzakelijk. Zij ziet dan ook niet zozeer een spanning tussen zingeving en empowerment, maar een spanning die voelbaar wordt in het ‘stille werk’ enerzijds en het mobiliseren van medewerkers in de organisatie in het belang van humanisering anderzijds.

Dit ‘stille werk’ kunnen we ook duiden in termen van de ‘presentie-benadering’ van Andries Baart. Presentie kan echter wel degelijk de cliënt in beweging brengen, volgens Gaby Jacobs, hoewel dat niet het vooropgezette doel is. Met de aandachtige betrokkenheid van een humanistisch geestelijk verzorger kan de overgang van presentie naar interventie plaatsvinden. *“In die zin kan de presentie-benadering wellicht beschouwd worden als een voorfase van empowerment, omdat in het aanwezig zijn voor de ander vertrouwen, veiligheid en ruimte kunnen ontstaan waarin ongemerkt en onbedoeld een bezinning kan plaatsvinden op de vraag ‘wat moet of wil ik nu met mijn leven’ en er nieuwe beweging kan ontstaan.”* (Jacobs, 2001, p.161)

2.2.2 Macht, besluitvorming en invloed

Inleiding

Gaby Jacobs geeft aan dat de geestelijk verzorger zich meer met politieke zingeving moet bezighouden. Maar hoe doe je dat? Met name de constatering in paragraaf 2.1.2 dat de geestelijk verzorger zich het liefst verre houdt van de politieke strijd in de alsmaar complexer wordende organisaties en zich liever verstoep in de marge, maakt de theorie van Martin Hetebrij over macht en politiek handelen in organisaties interessant. Hij heeft uitvoerig over dit onderwerp geschreven en doet suggesties hoe daar als professional mee om te gaan. Wellicht biedt de theorie van Martin Hetebrij aanknopingspunten voor de geestelijk verzorger, hoe met macht en politiek handelen in grote, complexe organisaties om te gaan.

In de volgende deelparagrafen worden de belangrijkste begrippen, die Martin Hetebrij hanteert, behandeld. Als eerste wordt het begrip politiek handelen besproken. Vervolgens schenk ik aandacht aan de rol van macht en communicatie bij besluitvorming. Tenslotte richt ik mijn blik op het verwerven van invloed binnen de organisatie. Martin Hetebrij baseert zich overigens op de denkbeelden van Jürgen Habermas over organisaties: overal waar mensen samenwerken spelen zowel macht als communicatie.

Politiek handelen

Politiek handelen wordt door Martin Hetebrij gedefinieerd als: *“het uitvoeren van politieke taken die horen bij een functie die iemand heeft.”* (Hetebrij, 2006, p. 59)

Bij elke functie komt altijd wel politiek om de hoek kijken. Wanneer je je meer op de inhoud

van de functie concentreert, heb je weliswaar minder te maken met politieke zaken, maar juist op inhoud gerichte mensen hebben het vaak moeilijk in complexe, grote organisaties omdat die juist een hoog politiek gehalte hebben. Er zijn veel mensen betrokken bij besluitvormingsprocessen met ieder hun eigen belangen. Het focussen op de inhoud is in dergelijke situaties minder zinvol. De nadruk ligt veelal op onderhandelen en het sluiten van compromissen.

Voor politiek handelen zijn, volgens Martin Hetebrij de volgende zaken van belang:

Als eerste: kennis van de politieke omgeving. Dat betekent zicht krijgen op het politieke krachtenveld waarin wordt geopereerd en op de verschillende posities van belanghebbenden erin.

Daarnaast is keuzes maken belangrijk en verkenning van alle mogelijke alternatieven. Als laatste is de versterking van de strategische positie van belang door goede relaties te onderhouden met mensen die je kunnen ondersteunen. (Hetebrij, 2011, p. 195 ev.)

Macht en politiek zijn volgens Martin Hetebrij in een kwade reuk komen te staan in organisaties, hoewel in zijn optiek macht en politiek noodzakelijk en onvermijdelijk zijn. Er zijn nu eenmaal meer belanghebbenden en er moeten knopen doorgemaakt worden omdat er besluiten moeten worden genomen. Daarvoor heb je, of je het wilt of niet, macht en politiek nodig. (Hetebrij, 2011, p. 197)

Politiek handelen speelt zich altijd af in een krachtenveld met andere spelers. Dat handelen is gericht op het nemen en beïnvloeden van besluiten. Alle spelers hebben allemaal hun eigen belangen. De ene keer vormen ze coalities, de andere keer staan ze juist tegenover elkaar. Martin Hetebrij stelt: *'Wie politiek handelt ontkomt er niet aan om zichzelf op dit veld te positioneren. Wie zelf geen positie kiest, zal die positie wel van anderen krijgen.'* (Heterbrij, 2006, p. 28) Met andere woorden, wie zich onttrekt aan het politieke spel, neemt ook geen positie in en heeft zodoende niets te winnen. De deelnemers aan het politieke spel bepalen dan wat er gebeurt.

Naast macht wordt communicatie ingezet om andere deelnemers te informeren welk inhoudelijk standpunt wordt ingenomen om dan daarover met elkaar in discussie te gaan. Omdat communicatie een belangrijke rol speelt bij het politiek handelen is een netwerk van strategisch gekozen contacten noodzakelijk als basis voor de voor gewenste besluitvorming. Macht hanteren heeft volgens Martin Hetebrij meestal te maken leidinggeven. Een leidinggevende heeft dan deze macht gedelegeerd gekregen. Leidinggeven bestaat voor een deel uit het hanteren van macht en voor een deel uit het zorgen voor een goede communicatie tussen ondergeschikten: het geven van opdrachten, het voeren van

beoordelingsgesprekken etc. Normaal gesproken gaat een stijging in de hiërarchie gepaard met een toename van de politieke taakstelling ten koste van de inhoudelijke taakstelling. Leiding ontvangen wordt vaak complex, zeker als je niet alleen te maken hebt met je eigen leidinggevende maar ook nog door een andere leidinggevende wordt aangestuurd, waarbij het over het algemeen niet altijd helemaal duidelijk is waar de bevoegdheden liggen. Leiding ontvangen wordt in zulke situaties vanzelf een politieke activiteit. (Hetebrij, 2006, p. 61 ev.)

Stafmedewerkers hebben een geheel andere positie. Zij staan buiten de lijnstructuur van een organisatie en bezitten zelf geen lijnmacht. Hun takenpakket is juist gericht op het functioneren van een lijnorganisatie. Om hun eigen doelen te realiseren moeten stafmedewerkers ervoor zorgen dat beslissers in de lijn hun plannen en voorstellen overnemen. Een belangrijke taak voor staffunctionarissen is dan ook lijnmacht te mobiliseren om de aan hen gestelde taken te kunnen realiseren. Het mobiliseren van macht is voor stafmedewerkers zodoende ook een belangrijke politieke taak. Van groot belang in zo'n proces is draagvlak creëren bij de spelers die bij het besluitvormingsproces betrokken zijn. Zelf, zonder lijnmacht, zijn zij immers niet bij de besluitvorming betrokken en moeten zij via de lijnmanagers proberen hun onderwerpen en belangen zo goed mogelijk over het voetlicht te brengen. Strategisch opereren is in dit proces van doorslaggevend belang en Martin Hetebrij spreekt hierbij over het verwerven van een strategische positie, die uit drie elementen bestaat: *“de taak of opdracht, de machtspositie (welke machtsmiddelen zijn er ter beschikking) en de vertrouwenspositie.”* (Hetebrij, 2006, p. 74).

De machtspositie wordt bepaald door twee onderdelen: de formele gedelegeerde macht en de informele macht die gekoppeld is aan de toegang tot anderen. In tegenstelling tot formele macht heeft informele macht te maken met persoonlijke vaardigheden en mogelijkheden. Ook een vertrouwenspositie is belangrijk. Communicatie is daarbij het middel dat tot vertrouwen kan leiden. Daarbij spelen geloofwaardigheid en deskundigheid ook een belangrijke rol. Hoe sterker de vertrouwenspositie, des te meer serieus iemand wordt genomen en des te groter zal de overtuigingskracht zijn. (Hetebrij, 2006, p. 76)

Besluitvorming en de rol van macht en communicatie

Voor Martin Hetebrij is besluitvorming het enige proces dat de samenwerking van mensen tot een organisatie maakt. Het zorgt voor de eenheid van handelen en denken, die organisaties maakt tot wat ze zijn. Maar er is een andere kant van de medaille: *“Dat maakt*

besluitvorming direct tot een probleem. In moderne organisaties van nu is het bundelen van al die kennis, vaardigheden, wensen, ideeën en belangen steeds lastiger geworden.” (Hetebrij, 2011, p. 1)

Al die verschillende visies en belangen botsen met elkaar en dan wordt het een mêlée van politieke spelletjes, waarin het niet langer meer gaat om de inhoud maar om de eigen belangen te verdedigen. Martin Hetebrij hanteert twee termen om die twee kanten van de medaille te verduidelijken: “*Besluitvorming kan plaatsvinden in een **politiek huis**, waar de spelers veilig en volgens de regels van het spel een productief en creatief gevecht leveren, waar ieder beter van wordt. Besluitvorming kan ook een **politieke arena** zijn, waarin het allereerst gaat om te winnen en vervolgens om niet te verliezen, waarin de inhoud en creativiteit zijn verdwenen. Politieke arena's scheppen krachtenvelden met een eigen autonomie. Het proces van besluitvorming wordt of blijft onbestuurbaar.*” (Hetebrij, 2011, p. 2)

Maar laten we eerst eens onderzoeken wat besluitvorming nu is. Martin Hetebrij formuleert de volgende definitie: “**Besluitvorming** is een proces, gericht op het nemen van besluiten, waaraan meerdere spelers deelnemen, die in interactie met elkaar proberen invloed uit te oefenen op het resultaat. Besluitvorming is een complex proces, dat verschillende vormen kan aannemen”. (Hetebrij, 2011, p. 8)

Bij besluitvorming zijn twee elementen van groot belang. Een besluit dient zowel *inhoudskwaliteit* als *besluitkracht* te bezitten. Zonder voldoende inhoud loop je het risico op een nietszeggend besluit omdat je iedereen probeert tevreden te houden en anderzijds een besluit dat te haastig, onder tijdsdruk wordt genomen gaat vaak ten koste van de inbreng van spelers die kennis en belangen kunnen inbrengen. Het is een kunst om binnen dit spanningsveld tot een optimaal besluit met zowel voldoende inhoud als voldoende besluitkracht te komen. (Hetebrij, 2011, p. 18)

Veel besluitvormingsprocessen in organisaties zijn vooral top down: bovenin de organisatie worden besluiten voorbereid, genomen of gewoonweg opgelegd aan de lagere echelons. Maar de omgekeerde weg kan ook worden bewandeld, volgens het zogenaamde bottom up principe: onder in de organisaties nemen mensen initiatieven die vervolgens bovenin worden geaccepteerd of verworpen.

Voor al in grote, complexe organisaties kan besluitvorming een gecompliceerde aangelegenheid zijn met grote kans op conflicten. In deze organisaties zijn er zoveel belanghebbenden met allemaal hun eigen belangen, dat de kans groot is dat deze belangen tegenover elkaar komen te staan.

Alle verschillende specialismen willen vaak meer middelen dan voorhanden zijn. Daarom kan de verdeling van middelen de diverse groepen gemakkelijk met elkaar in conflict brengen. Daarnaast kunnen tegenstellingen in visie ook conflicterende belangen opleveren. Om conflicten te voorkomen is daarom volgens Martin Hetebrij een goede sturing van het besluitvormingsproces onontbeerlijk en wordt een sturende partij aangesteld. De deelnemers hoeven zich dan alleen bezig te houden met inbrengen van de kennis en belangen, die nodig zijn om tot goede besluiten te komen. De sturende partij kan dan zorg dragen voor een goede regie van het besluitvormingsproces zodat er samenhang bestaat tussen de politieke handelingstrajecten van de verschillende spelers. (Hetebrij, 2011, p. 10 ev.)

Toch proberen de deelnemers zich vaak aan de sturing en regie te onttrekken en trachten vaak toch invloed uit te oefenen op het eindresultaat. Dat doen ze hoofdzakelijk door te zoeken naar steun voor hun eigen opvattingen of door het strategisch sturen van het proces. Voor het beïnvloeden van spelers worden macht en communicatie ingezet.

Inzicht in het functioneren van macht en communicatie is, zo zegt Martin Hetebrij, voor alle spelers van groot belang. Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat macht en communicatie nodig zijn en onder welke voorwaarden beide worden ingezet. Ook moeten de deelnemers een gemeenschappelijk beeld en begrippenapparaat hebben van beide middelen, als zij het gebruik van macht willen sturen of van commentaar willen voorzien. (Hetebrij, 2011, p. 164 ev.)

Tijdens het besluitvormingsproces is discussie de belangrijkste communicatievorm om de andere deelnemers te overtuigen. Door discussie kunnen de deelnemers de verschillen van inzicht bespreken en eventueel hun geschillen oplossen. Discussie wordt daarom ook wel gezien als de ‘motor’ van besluitvormingsprocessen. Discussies, omdat ze vaak tijdrovend zijn, dragen meestal niet zoveel bij aan de besluitkracht, maar des te meer aan de inhoudskwaliteit van besluitvorming. (Hetebrij, 2011, p. 32 ev.)

Het botsen van belangen maakt het echter heel moeilijk om geschillen alleen met discussie op te lossen. Communicatie in de vorm van discussie is dus niet voldoende bij complexe geschillen. Hier is ook macht nodig om tot een besluit te komen om de besluitkracht te vergroten. Macht is nodig om discussies te vereenvoudigen door kaders te stellen, om knopen door te hakken als er geen consensus gevonden kan worden. Macht is nodig om te zorgen voor eenheid van denken en handelen, om zodoende de organisatie te laten functioneren, zegt Martin Hetebrij. (2011, p. 169)

In zijn optiek heeft macht een zon- en een schaduwkant. De lichte kant van macht betreft

het doorhakken van knopen en het kan daardoor langdurige impasses voorkomen. Het kan de communicatieve ruimte, waarbinnen mensen aan het woord kunnen komen en zo hun invloed kunnen uitoefenen, beschermen. Macht kent echter ook een duistere kant, waarbij minder machtigen niet aan het woord komen of worden genegeerd. Dat is macht die voorbijgaat aan de emoties die diezelfde macht oproept. De donkere kant van macht speelt al sinds mensenheugenis een rol in de vorm van geweld, onderdrukking en repressie. (2011, p. 169 ev.)

Martin Hetebrij raadt dan ook organisaties die hun besluitvorming willen verbeteren aan om een politieke cultuur te ontwikkelen, waarin de gevoelsmatige afwijzing van macht en politiek vervangen wordt door een nuchtere acceptatie van macht. (Hetebrij, 2011, p. 192)

Er zijn twee vormen van macht die het besluitvormingsproces domineren volgens Hetebrij:

1. Macht hanteren

Wanneer communicatie niet snel genoeg werkt, moeten keuzes geforceerd worden: op dat moment wordt macht gehanteerd. Een besluit wordt opgelegd met of zonder overeenstemming. Er kan worden gedreigd met sancties en machtsmiddelen omdat overtuigen niet meer helpt.

2. Macht mobiliseren

Dit betekent dat de macht van een ander erbij wordt gehaald. Wanneer er consensus bestaat over de noodzaak om macht in te zetten, is de kans groot dat het inzetten van macht door de deelnemers zal worden geaccepteerd. Omdat er bijvoorbeeld binnen een bepaalde termijn een besluit genomen moet worden en communicatie niet tot een oplossing leidt. De besluitkracht geeft dan de doorslag ten koste van de inhoudskwaliteit. (Hetebrij, 2011, p. 70)

Invloed

Besluitvorming in een organisatie is dus het middel voor medewerkers om belangen en standpunten in te brengen en de deelname aan het besluitvormingsproces biedt de mogelijkheid om invloed uit te oefenen binnen de organisatie. Om deel te nemen aan besluitvorming is het volgens Martin Hetebrij van belang dat medewerkers over politieke vaardigheid beschikken en de bereidheid en het vermogen hebben om politiek te handelen. Daarin kunnen zij dan de eigen doelen inbrengen en zodoende de invloed uitoefenen die door de functie wordt gevraagd. (Hetebrij, 2011, p. 186)

De meeste medewerkers krijgen als ze met hun werk beginnen een bepaalde functie omdat ze een bepaalde inhoudelijke deskundigheid hebben. Politiek is echter niet exclusief het domein van de top van de organisatie. Wie voor de uitvoering van zijn inhoudelijke taken de medewerking van andere kennis en belangen nodig heeft, moet politiek handelen tot zijn/haar taken rekenen. Met het beklimmen van de carrière ladder wordt de inhoud steeds minder belangrijk en wordt politiek handelen steeds meer een noodzaak. Goede besluiten komen niet alleen tot stand op basis van inhoud en argumenten. Grote problemen zijn nu eenmaal niet altijd via consensus op te lossen. Daarom is macht zo belangrijk voor besluitvorming en is politiek handelen onvermijdelijk.

Ondanks het feit dat het politieke karakter van functies is toegenomen, stelt Martin Hetebrij dat de aandacht die opleidingen hieraan besteden daarmee geen gelijke tred houdt. *“Het gevolg is dat medewerkers pas politieke vaardigheid leren in de praktijk, als ze de grens tussen het inhoudelijke en politiek-inhoudelijke domein passeren.”* (Hetebrij, 2011, p. 191)

Een balans tussen politiek en inhoud is noodzakelijk en een professional zal zich dus moeten realiseren dat hij/zij de inhoudelijke taken alleen maar goed kan uitvoeren, als hij/zij bereid is naast de focus op de inhoud, ook het spel van macht en belangen mee te spelen. Dit betekent dat de professional bereid moet zijn om de politieke taak uit te voeren. Volgens Martin Hetebrij betekent meer politieke vaardigheid dan ook effectiever politiek handelen om de eigen doelen te bereiken en zo invloed uit te oefenen die de eigen taakstelling vraagt. Politiek vaardige mensen gaan volgens hem goed om met macht, communicatie, inhoud en belangen. (Hetebrij, 2011, p. 192)

Politieke vaardigheid kan uitgroeien tot politieke competentie, *“Als politieke vaardigheid zodanig kan en wil worden ingezet voor zowel het bereiken van eigen doelen, als voor het verbeteren en behouden van de kwaliteit van de besluitvorming.”* (Hetebrij, 2011, 204)

Anderen krijgen daarbij de ruimte om hun doelen na te streven. Dat naast ieders individuele belang ook een gemeenschappelijk doel wordt gediend, bevordert de eenheid van denken en handelen. En dat maakt volgens Martin Hetebrij een organisatie tot een effectieve organisatie. (Hetebrij, 2011, p. 169)

2.3 Samenvattende conclusie

In de vorige twee paragrafen zijn twee auteurs behandeld die vanuit een geheel ander perspectief naar de organisatorische context van een geestelijk verzorger kijken. Maar over één ding zijn ze het beiden eens: je hebt in een organisatie altijd met macht te maken.

Gaby Jacobs benadert het fenomeen macht vanuit het perspectief van de humanistisch geestelijk verzorger. Zij laat zich hierbij inspireren door de feministische hulpverlening en theorie en ontwikkelt naast de bestaande benaderingen in de humanistische geestelijke verzorging een nieuw perspectief: het feministisch perspectief. Het belangrijkste verschil met de reeds bestaande visies: het eenvoudige verhaal, het narratieve verhaal, het spirituele verhaal en het communicatieve verhaal, is de nadruk op machtsverhoudingen en empowerment. In de feministische benadering is naast zingeving ook veel aandacht voor humanisering. Niet alleen wordt er geluisterd naar verhalen, maar mensen worden ook aangezet tot handelen.

Zij pleit ervoor dat de humanistisch geestelijk verzorger meer oog krijgt voor de context van haar cliënten en daarin ook tot actie komt en zich binnen de organisatie sterk maakt voor bijvoorbeeld een humaan zorgbeleid.

De vrijplaats zal dan anders moeten worden ingezet, volgens Gaby Jacobs: niet om je als geestelijk verzorger in terug te trekken met de cliënt en de boze buitenwereld buiten te sluiten. Zij is bang dat de geestelijk verzorger zich hiermee zelf opsluit in de vrijplaats en dat er naar haar niet meer wordt geluisterd en de vrijplaats tot marge verwordt. Zij acht de vrijplaats juist bij uitstek geschikt om van binnenuit veranderingen te bewerkstelligen door te participeren in netwerken, door deskundigheid te bevorderen en bondgenoten te zoeken om juist de menselijke kant van de organisatie te versterken. Op deze manier kan de vrijplaats enerzijds dienen als een '*veilige haven*' voor cliënten, die daar tot rust kunnen komen en anderzijds als een '*tussenruimte*' van waaruit de humanisering van organisaties kan worden opgepakt en bevorderd.

Gaby Jacobs maakt ons ervan bewust dat individuele zingevingsproblemen niet op zichzelf staan. Machtsprocessen maken daar onherroepelijk deel van uit. De geestelijk verzorger moet zich volgens haar dan ook realiseren dat in menselijke relaties macht altijd een rol speelt en dat zij dus verder moet kijken dan de individuele zingeving van mensen. De blik moet ook naar buiten gericht worden: op de organisatie waarin zij werkzaam is en op de maatschappij waarin wij leven. (Jacobs, 2001, p. 153).

De vraag echter hoe een humanistisch geestelijk verzorger dan concreet met die macht moet omgaan, beantwoordt ze helaas niet.

Om een antwoord te vinden op deze vraag ben ik te rade gegaan bij Martin Hetebrij. Hij benadert het fenomeen macht vanuit een heel ander perspectief. Martin Hetebrij legt de nadruk op macht binnen een organisatie, waar je als medewerker je houding toe moet bepalen en onderzoeken wat je kunt doen om binnen besluitvormingsprocessen invloed te

verwerven. Een belangrijk statement dat hij maakt, is dat je als medewerker niet uitsluitend met inhoud bezig kunt blijven, maar dat je ook politiek moet handelen. Zeker als je werkzaam bent binnen een grote, complexe organisatie. Wanneer je je onttrekt aan het politieke spel, valt er volgens hem niets te winnen en heb je binnen de organisatie niets te vertellen.

Ook een humanistisch geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring maakt deel uit van een grote complexe organisatie en zal dus volgens Martin Hetebrij ook politiek moeten handelen om invloed te krijgen op het besluitvormingsproces binnen haar organisatie. Een complexe aangelegenheid omdat de geestelijk verzorger binnen de meeste zorgconcerns, en ook binnen Osira Amstelring, met verschillende leidinggevendenden te maken heeft: de eigen leidinggevende, de locatiemanager, de teamleider. Zo wordt, stelt Martin Hetebrij, leiding ontvangen vanzelf een politieke activiteit. Het verwerven van een strategische positie en het mobiliseren van macht wordt dan een belangrijke opgave voor een geestelijk verzorger. Inzicht in macht en communicatie zijn daarbij van doorslaggevend belang, ook al zit daar wat de geestelijk verzorgers betreft een luchtje aan, vanwege het soms harde en dwingende karakter van de macht, die ook in de vrijplaats probeert binnen te dringen, zoals in subparagraaf 2.1.1. is beschreven.

Martin Hetebrij refereert voorts aan de duistere kant van macht, een hiërarchische verhouding waarin het woord van de machtigen regeert en emoties die diezelfde macht oproept, worden genegeerd. Martin Hetebrij schetst ook de andere kant van macht: de lichte kant, waar knopen worden doorgelicht en slepende impasses worden vermeden. Deze lichte kant van macht wordt vaak over het hoofd gezien, maar is volgens Hetebrij wel een voorwaarde voor de eenheid van denken en handelen binnen een organisatie. Verder constateert Martin Hetebrij dat ondanks het feit dat het politieke karakter van functies is toegenomen, opleidingen nog steeds weinig aandacht besteden aan dit structurele aspect van grote, complexe organisaties. Dit betekent dat medewerkers hiermee pas worden geconfronteerd als zij gaan werken en zich met vallen en opstaan de politieke vaardigheid eigen moeten maken om invloed te kunnen verwerven binnen dergelijke organisaties.

Beide auteurs geven genoeg '*food for thought*' om na te denken over de positie van de geestelijk verzorger binnen een organisatie.

Gaby Jacobs legt daarbij de nadruk op de brede taakopvatting: naast zingeving dient een humanistisch geestelijk verzorger zich ook nadrukkelijk met humanisering bezig te houden.

Zij ziet de vrijplaats bij uitstek als een plek waar naast zingeving ruimte is voor humaniseringsinitiatieven; waar de blik niet alleen naar binnen worden gericht maar ook naar buiten: naar de organisatie en de samenleving. De blik naar buiten betekent ook dat een humanistisch geestelijk verzorger zich bewust moet zijn van de invloed van macht en zich tot die macht dient te verhouden.

Voor de concrete uitwerking van die verhouding tot de macht in de organisatie doet Martin Hetebrij een aantal handreikingen. Om als medewerker van een organisatie invloed te verwerven, zegt hij, moet je politiek handelen en deelnemen aan besluitvorming.

Communicatie en macht zijn daarbij twee belangrijke hulpmiddelen. Wanneer je zelf geen macht hebt, kun je die via anderen die wel over macht beschikken, trachten te mobiliseren door met hen in discussie te gaan en hen te overtuigen.

In het volgende hoofdstuk (3) introduceer ik de mensen die ik geïnterviewd heb en die het materiaal hebben verstrekt voor de beantwoording van de deelvragen, genoemd in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 4 worden de deelvragen beantwoord aan de hand van de interviews. In hoofdstuk 5 komen praktijk en theorie samen weer in beeld in de conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 3 Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijf ik de opzet en de uitvoering van het onderzoek. In 3.1 stel ik respondenten voor die ik tijdens dit onderzoek heb geïnterviewd. Ik geef van alle acht mensen die ik in het kader van dit onderzoek heb geïnterviewd een korte beschrijving. Het lezen van de beschrijving verduidelijkt en bevordert hopelijk het begrip van hoofdstuk 4, waarin de respondenten uitgebreid aan het woord komen.

Daarnaast vertel ik in dit hoofdstuk hoe ik tot de selectie van deze respondenten ben gekomen. In 3.2 staat het verzamelen en het ordenen van het materiaal centraal. Tenslotte vertel ik in paragraaf 3.3 hoe ik de geschreven tekst zo lezenswaardig mogelijk heb proberen te maken, zonder afbreuk te doen aan de inhoud van de oorspronkelijke, gesproken tekst.

3.1 De respondenten in dit onderzoek

3.1.1 Inleiding

In deze paragraaf stel ik de mensen voor die ik in het kader van mijn onderzoek heb geïnterviewd. Ik onderscheid drie groepen. De eerste groep bestaat uit drie personen. Het zijn mijn collega geestelijk verzorgers die werkzaam zijn bij Osira Amstelring.

Martine van Dam, humanistisch geestelijk verzorger in woonzorgcentrum Leo Polakhuis in Amsterdam (16 maart 2012).

Eric de Rooij, humanistisch geestelijk verzorger in woonzorgcentra De Drie Hoven en De Bogt/Westerbeer in Amsterdam (15 maart 2012).

Pauline van Zaalen, katholiek geestelijk verzorger in woonzorgcentrum Sint Jacob in Amsterdam (2 april 2012).

Drie personen maken deel uit van de tweede groep die ik heb geïnterviewd. Het zijn ook collega's van Osira Amstelring en zij zijn op verschillende niveaus verantwoordelijk voor de besluitvorming binnen Osira Amstelring.

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure, manager Gastvrijheid & Zorg. (13 april 2012)

Rob van Dam, voorzitter van de Raad van Bestuur. (20 maart 2012)

Hans Mijnen, locatiemanager van woonzorgcentrum 't Schouw in Amsterdam. (10 april 2012)

De derde groep bestaat uit twee vertegenwoordigers van het Humanistisch Verbond, dat humanistisch geestelijk verzorgers benoemt en zendt.

Wilma Reinders, programmaleider Humanistische Diensten. (15 maart 2012)

Ineke de Vries, directeur van het Humanistisch Verbond. (11 april 2012)

In dit onderzoek maak ik gebruik van de getranscribeerde teksten van de interviews.

3.1.2 Korte typering van de respondenten

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure heeft o.a. communicatie gestudeerd. Zij heeft diverse directiefuncties bekleed in gemeentelijke organisaties. Zij is sinds september 2010 werkzaam binnen Osira Amstelring, aanvankelijk als regiodirecteur, verantwoordelijk voor een aantal locaties en sinds april 2011 als manager Gastvrijheid & Zorg verantwoordelijk voor alle intramurale instellingen binnen Osira Amstelring. Tevens is zij de lijnmanager van de geestelijk verzorgers binnen Osira Amstelring.

Martine van Dam studeerde aan het Humanistisch Opleidings Instituut(HOI) en is sinds 1998 werkzaam als humanistisch geestelijk verzorger. In 1998 startte zij als humanistisch geestelijk verzorger in het eerste humanistische verzorgingshuis, het A.H. Gerhardhuis, dat later deel uitmaakte van de zorggroep Antaris en daarna opging in Osira Amstelring. Sinds mei 2012 is zij werkzaam in het Leo Polakhuis, omdat het A.H. Gerhardhuis eind 2012 wordt gesloten.

Rob van Dam is aan de UvA afgestudeerd in bedrijfseconomie en sociologie en is de laatste tien jaar werkzaam in de sector Verpleging en Verzorging. Hij vervulde directiefuncties bij onder meer Evean en Haagse Woon- en Wijkzorg. Sinds maart 2011 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van Osira Amstelring.

(Rob van Dam is overigens geen familie van de eerder genoemde Martine van Dam.)

Hans Mijnen is sinds 1992 werkzaam in de zorgsector. Hij bekleedde diverse functies binnen Antaris, de voorloper van Osira Amstelring. Hij was directeur van diverse woonzorgcentra. Sinds september 2011 is hij locatiemanager van woonzorgcentrum 't Schouw in Amsterdam-Noord.

Wilma Reinders studeerde Nederlandse taal- en letterkunde en werkt nu vijftien jaar bij het Humanistisch Verbond. Daar heeft zij diverse functies gehad en de laatste jaren is zij verantwoordelijk voor de ondersteunende diensten voor de humanistisch geestelijk verzorgers. Zo is zij betrokken bij de benoemingsprocedure; zij organiseert conferenties en ontwikkelt strategie en beleid voor de humanistische geestelijke verzorging in de zorg.

Eric de Rooij is van origine een historicus en studeerde daarna humanistiek aan de UvH en is sinds 2007 werkzaam als humanistisch geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring, nadat hij daar zijn stage had afgerond. Naast zijn werk als geestelijk verzorger schrijft en publiceert hij boeken. Verder is hij werkzaam als redactielid van Humus, het tijdschrift van het HV en geeft hij cursussen *Persoonlijk Humanisme* voor het Humanistisch Verbond. Ook is hij lid van het werkveld verpleeg- en verzorgingshuizen van de beroepsvereniging Vereniging voor Geestelijk Verzorgers in Zorginstellingen (VGVZ). Binnen de vakgroep Geestelijke Verzorging is hij lid van het bestuur dat de vakgroep vertegenwoordigt in overleg binnen Osira Amstelring.

Ineke de Vries heeft sociologie gestudeerd aan de Vrije Universiteit. Zij is sinds 2004 directeur van het Humanistisch Verbond en uit dien hoofde als bestuurslid ook betrokken bij de Humanistische Omroep (Human) en de Humanistische Alliantie. Daarvoor was zij als directeur werkzaam bij Movisie.

Pauline van Zaalen heeft theologie gestudeerd aan de Katholieke Theologische Universiteit Amsterdam. Sinds 2003 werkt zij als katholiek geestelijk verzorger in woonzorgcentrum Sint Jacob. Daarvoor was zij als pastor werkzaam in de gemeente Assendelft. Binnen de VGVZ is zij voorzitter van het werkveld verpleeg- en verzorgingshuizen. Tevens is zij voorzitter van de vakgroep Geestelijke Verzorging, lid van het dagelijks bestuur.

3.1.3 Keuze en selectie van de respondenten

De drie deelvragen maakten het mij makkelijk een keuze te maken uit de respondenten omdat ik mijn empirisch onderzoek beperk tot Osira Amstelring en het Humanistisch Verbond (HV). Met de informatie die ik ontvang van de respondenten verwacht ik mijn hoofdvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden, die ik in hoofdstuk 1 hebt geformuleerd. De keuze voor de respondenten binnen de groep geestelijk verzorgers heb ik bewust gemaakt. Omdat mijn onderzoek vooral de rol van de humanistisch geestelijk verzorger betreft, heb ik twee collega humanistisch geestelijk verzorgers als respondent gevraagd. De keuze voor Eric de Rooij, is ingegeven door het feit dat hij ook deel uitmaakt van het bestuur van de vakgroep en veel te maken heeft met het besluitvormingsproces binnen Osira Amstelring. Martine van Dam heb ik gekozen omdat zij al lang binnen Osira Amstelring werkzaam is en werkt in een humanistisch woonzorgcentrum.

Omdat ook het 'buitenperspectief' van geestelijk verzorgers van andere denominaties relevante verschillen in benadering kon opleveren, heb ik Pauline van Zaal gevraagd, die katholiek geestelijk verzorger is. Bovendien heeft zij evenals Eric de Rooij zitting in het bestuur van de vakgroep en uit dien hoofde heeft zij een inhoudelijke betrokkenheid bij de nadere profilering van van geestelijk verzorgers.

Bij de beslissers heb ik respondenten benaderd uit de verschillende managementlagen binnen de organisatie. Rob van Dam, als vertegenwoordiger van het hoogste echelon; hij maakt deel uit van de Raad van Bestuur. Als vertegenwoordiger van de daaronder ressorterende managementlaag heb ik Annemiek Beukman-Zuure - Zuure gevraagd. Zij stuurt de intramurale tak aan binnen Osira Amstelring. Bovendien valt de vakgroep geestelijke verzorging onder haar sturing.

Het management van de locaties voelt zich nauw betrokken bij de geestelijk verzorger. Zo is bijvoorbeeld bij de aanstelling van een geestelijk verzorger de stem van de locatiemanager in het selectieproces doorslaggevend. Hans Mijnen heb ik gekozen als respondent omdat hij veel ervaring heeft als locatiemanager en bovendien veel heeft samengewerkt met humanistisch geestelijk verzorgers.

Wilma Reinders is de contactpersoon binnen het HV voor de humanistisch geestelijk verzorgers en verricht allerlei werkzaamheden op het terrein van de humanistisch geestelijk verzorger. Het ligt dus voor de hand om haar in het kader van dit onderzoek als respondent te vragen en haar te interviewen. Het HV wordt bestuurd door Ineke de Vries en vanzelfsprekend is het van groot belang haar aan het woord te laten. Zij vertegenwoordigt

immers de visie van het HV.

Deze acht personen heb ik in de maanden maart en april 2012 geïnterviewd. Ik had nog veel meer mensen kunnen interviewen, maar ik denk dat deze acht personen een mooie doorsnede geven van hoe er binnen een grote zorgorganisatie en het HV over de rol van de humanistisch geestelijk verzorger wordt gedacht.

3.2 Materiaalverzameling en ordening

Al tijdens het schrijven van mijn onderzoeksopzet heb ik mij verdiept in het doen van empirisch, kwalitatief onderzoek. Ik heb daarbij vooral gebruik gemaakt van Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie van Maso en Smaling.

Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek die wordt gekenmerkt door een open en flexibele informatieverzameling waarbij ingespeeld kan worden op wat zich onverwachts voordoet. (Maso, Smaling, 2004).

De kwalitatieve onderzoeksmethode is geschikt om inzicht te krijgen in de opvattingen en ervaringen van de diverse respondenten. Zij boden mij een kader van waaruit ik in dit empirisch onderzoek kon werken.

Het verzamelen van informatie

Bij kwalitatief onderzoek is het verzamelen van informatie een belangrijke fase. Maso en Smaling pleiten voor een informatieverzameling die open en flexibel is. Belangrijke methodieken hierbij zijn: *het open interview*, *participerende observatie* en *documentenverzameling*. De documenten die ik in dit onderzoek gebruik heb, zijn notities en rapporten die binnen Osira Amstelring vervaardigd zijn, beleidsplannen die binnen het HV zijn opgesteld en rapporten van beroeps- en brancheorganisaties. Mijn collega Anton Koolwijk is mij behulpzaam geweest bij het verzamelen van dit informatiemateriaal. Daarnaast heb ik vele artikelen in vaktijdschriften verzameld. Deze gaven een impressie van de discussies die de afgelopen jaren over dit onderwerp zijn gevoerd door collega geestelijk verzorgers.

Deze informatie vormde de basis voor mijn interviews met de respondenten.

Het interview is de tweede methodiek bij kwalitatief onderzoek. Het kwalitatieve interview

verloopt niet volgens gestandaardiseerde vragenlijsten, zoals bij kwantitatief onderzoek het geval is, maar volgens een beperkt aantal open vragen. In mijn geval startte ik het interview met de volgende vraag: *“Wat is in uw ogen het takenpakket van een humanistisch geestelijk verzorger werkzaam in de ouderenzorg binnen een organisatie als Osira Amstelring?”*

Daarnaast had ik een lijst gemaakt van onderwerpen en deelvragen die ik in het gesprek aan de orde wilde stellen. Deze lijst was bedoeld voor eigen gebruik; de respondenten hebben deze lijst niet gekregen.

De beginvraag nodigde uit om te vertellen over wat de respondenten als kerntaken van de humanistisch geestelijk verzorger beschouwen en uit zichzelf vertelden zij vaak over de zingevende taak en de humaniserende taak van de geestelijk verzorger en wat in hun optiek het takenpakket anno nu zou moeten inhouden.

Hierbij kon ik vooral informatie verzamelen voor de beantwoording van de drie deelvragen en de verbinding leggen naar het theoretisch gedeelte van mijn onderzoek. In hoofdstuk 2 heb ik uitvoerig stilgestaan bij de verschillende visies op de humanistische geestelijke verzorging en de rol daarin van de vrijplaats. Benut je die uitsluitend als vrijhaven voor de cliënt om op verhaal te komen, of gebruik je die ook als uitvalsbasis voor initiatieven tot humanisering?

Ook het theoretisch deel over de organisatie, met de vragen: hoe om te gaan met besluitvorming binnen grote, complexe organisaties en hoe verwerf je als professional invloed, kwam in de interviews uitvoerig aan bod.

Zo kon ik de verbinding leggen tussen de praktijk van de respondenten en de theorie.

Hoe kunnen humanistisch geestelijk verzorgers nu aan humanisering bijdragen, gezien vanuit verschillende perspectieven - dat van de geestelijke verzorgers zelf, van het beslissingsniveau en van de zeggende organisatie?

De drie centrale thema's, het huidige takenpakket, de gewenste rol en de positionering binnen de organisatie, heb ik zoveel mogelijk geëxploreerd via de methode van Maso en Smaling. Dit betekent dat ik hierbij zoveel mogelijk inga op wat de respondenten zeggen. Bij het beluisteren van de interviews, merkte ik dat ik daarin niet altijd even consequent was. Vooral als het om concrete zaken binnen Osira Amstelring ging, sprak ik eigen bevindingen en reflecties uit. Niet vreemd, omdat er vaak in 'ons' en 'jullie' termen werd gesproken : ik ben nu eenmaal werkzaam als humanistisch geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring

en maak deel uit van de vakgroep geestelijke verzorging.

Na afloop van een gesprek controleerde ik dan de topic/vragenlijst en vinkte ik aan welke onderwerpen wel en welke niet aan de orde waren geweest.

De eerste maanden van mijn onderzoek stonden het bestuderen van de literatuur en het maken van afspraken met de acht respondenten centraal. Dat laatste ging erg gemakkelijk. Ze werkten allemaal graag mee. Alleen waren enkelen zeer druk en moest ik een aantal afspraken verschuiven naar een later tijdstip. Voor een interview trok ik gemiddeld een tot twee uur uit. De interviews met de 'beslissers' waren wat korter van duur dan die met de andere respondenten, omdat de 'beslissers' geregeerd werden door een strak agendaschema. Dat liet weinig ruimte voor uitloop.

Alle interviews zijn digitaal vastgelegd en daarna letterlijk getranscribeerd, zo'n 140 pagina's aan materiaal. Bij het onderzoek liep ik enige vertraging op, doordat de transcribering van de interviews mij meer tijd kostte dan ik van tevoren had ingeschat.

3.3. Tenslotte

Betrouwbaarheid is een belangrijk gegeven bij het uitvoeren van een onderzoek en wordt bevorderd door inzicht te geven in het materiaal dat is gebruikt. In dit hoofdstuk heb ik de respondenten voorgesteld die ik in het kader van mijn onderzoek heb geïnterviewd. De gesprekken zijn digitaal vastgelegd en letterlijk getranscribeerd. Sommige respondenten hebben mij gevraagd bepaalde passages niet te gebruiken voor mijn onderzoek, omdat ze niet voor de openbaarheid bedoeld waren. Deze verzoeken heb ik gehonoreerd.

Bij het citeren, zo zal in het volgende hoofdstuk blijken, heb ik gelet op de leesbaarheid van de tekst. Ik blijf natuurlijk bij de gesproken tekst, maar heb soms wat veranderd.

Dit geef ik als volgt aan:

(...) = een woord dat uit het citaat komt, maar dat ik op een andere plek in de zin heb gezet, ter bevordering van de leesbaarheid.

{...} = een woord buiten de gesproken tekst, bedoeld om de leesbaarheid van de gesproken tekst te bevorderen.

... = een deel van het citaat is weggelaten om de leesbaarheid van het citaat te vergroten.

Hoofdstuk 4 Resultaten van het onderzoek

“De vrijplaats kan vanuit een postmoderne machtsopvatting nooit vrij van macht zijn, omdat macht circuleert in organisaties en ook het raadswerk en de werkrelatie doortrekt.”

Jacobs, 2001, p. 158

In dit hoofdstuk beantwoord ik de deelvragen die ik in hoofdstuk 1 heb geformuleerd. Aan elke deelvraag heb ik een aparte paragraaf gewijd, de eerste aan de geestelijke verzorgers, vervolgens de beslissers en tenslotte de vertegenwoordigers van het Humanistisch Verbond. Elke paragraaf is op dezelfde wijze opgebouwd en verdeeld in vijf subparagrafen:

1. Inleiding
2. De taakopvatting van een humanistisch geestelijk verzorger
3. De vrijplaats
4. Macht, besluitvorming en invloed
5. Kritische kanttekeningen en het toekomstperspectief.

De interviews heb ik afgenomen met de theorieën van Gaby Jacobs en Martin Hetebrij in mijn achterhoofd. Deze theorieën heb ik uitgebreid behandeld in hoofdstuk 2. Zij boden mij de theoretische achtergrond voor het toepassen van specifieke criteria bij het luisteren naar wat mijn gesprekspartners inhoudelijk vertelden en een stramien om de gesprekken langs de onderzoekstopics te sturen. (Paragraaf 2.3).

Zo maakt Gaby Jacobs zich sterk voor een brede taak-en rolopvatting van de humanistisch geestelijk verzorger, waarin naast zingeving, het vizier ook gericht is op humaniserende taken binnen de organisatie.

Na de inleiding sta ik daarom per deelvraag stil bij de taken van de humanistisch geestelijk verzorger. Centraal staat daarin de vraag of de geïnterviewden van mening zijn dat de humanistisch geestelijk verzorger bijdraagt aan humanisering en zo ja, op welke wijze. Omdat Gaby Jacobs de vrijplaats als ‘*tussenruimte*’ betitelt, waar ruimte is voor zowel zingeving als humanisering, ga ik daarna in op de rol en positie van de vrijplaats. De geïnterviewden geven in de derde subparagraaf hun visie daarop.

Vervolgens komt in de vierde subparagraaf de thematiek van Martin Hetebrij aan bod. In

hoofdstuk 2 heb ik uiteengezet dat een professional invloed kan verwerven wanneer zij politiek handelt en deelneemt aan de besluitvorming binnen de organisatie door gebruik te maken van macht en communicatie. De geïnterviewden geven hier aan hoe zij over macht, besluitvorming en de invloed van geestelijk verzorgers denken.

Als laatste komen de toekomst van de geestelijke verzorging aan de orde en de kritische kanttekeningen die de diverse gesprekspartners daarbij plaatsen.

De belangrijkste thema's zijn volgens hen: de discussie over professionaliteit en de ambtelijke binding en daarnaast de extramuralisering. Deze thema's werk ik in de vijfde subparagraaf uit.

Om de deelvragen te beantwoorden maak ik gebruik van de acht interviews die ik gehouden heb met de collega's binnen Osira Amstelring en de mensen van het Humanistisch Verbond. Voor de overzichtelijkheid zet ik hier de respondenten die in de volgende paragrafen aan het woord komen, nog eens op een rijtje.

De uitvoerders:

Martine van Dam, humanistisch geestelijk verzorger in woonzorgcentrum Leo Polakhuis. (MvD);

Eric de Rooij, humanistisch geestelijk verzorger in woonzorgcentra De Drie Hoven en De Bogt. (EdR);

Pauline van Zaalen, katholiek geestelijk verzorger in woonzorgcentrum Sint Jacob. (PvZ).
Alle genoemde woonzorgcentra maken deel uit van Osira Amstelring.

De beslissers:

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure, manager Zorg & Gastvrijheid Osira Amstelring. (AB);

Rob van Dam, voorzitter van de Raad van Bestuur Osira Amstelring. (RvD);

Hans Mijnen, locatiemanager van woonzorgcentrum 't Schouw, onderdeel van Osira Amstelring. (HM).

Het Humanistisch Verbond:

Wilma Reinders, Programmaleider Humanistische Diensten. (WR);

Ineke de Vries, directeur van het Humanistisch Verbond. (IdV).

De initialen van de betreffende respondent, zoals hierboven tussen haakjes aangegeven,

worden vermeld aan het slot van een geciteerde passage. Letterlijke citaten zijn in cursief weergegeven.

4.1 De uitvoerders – resultaten van deelvraag 1

Deelvraag 1: Hoe kan een humanistisch geestelijk verzorger in de huidige tijd bijdragen aan humanisering binnen het zorgconcern Osira Amstelring volgens: de geestelijk verzorgers zelf?

4.1.1. Inleiding

Om een duidelijk beeld te schetsen van de taakstelling van een geestelijk verzorger presenteer ik hier als eerste de definitie van ‘*geestelijke verzorging in zorginstellingen*’ zoals deze is opgenomen in de beroepscode van geestelijk verzorgers van de Vereniging voor Geestelijk Verzorgers in Zorginstellingen, kortweg de VGVZ. De definitie luidt als volgt:

“Geestelijke verzorging in en vanuit zorginstellingen is: de professionele en ambtshalve begeleiding van en hulpverlening aan mensen bij hun zingeving en spiritualiteit, vanuit en op basis van geloofs- en levensovertuiging en de professionele advisering inzake ethische en/of levensbeschouwelijke aspecten in zorgverlening en beleidsvorming.” (Beroepscode VGVZ, p. 5)

In deze definitie richt de geestelijk verzorger zich zowel op de cliënt als op de organisatie. Het doel van de geestelijke verzorging is : “*het aandachtig en liefdevol present zijn bij en het begeleiden van de processen van zingeving en spiritualiteit, met het oog op het geestelijk welbevinden van de cliënt.*” (Beroepscode VGVZ, p.10)

Met bovengenoemd doel lijkt voor de VGVZ de rol van de geestelijke verzorging vooral op het vlak van persoonlijke zingeving te liggen. De andere taak die de VGVZ ziet, is ethische advisering. Deze taak richt zich op de organisatorische context, namelijk op de identiteit van

de organisatie, de ethische opvattingen van de medewerkers en die van de familie en hun naasten.

Dit lijkt uit een humanistisch perspectief van '*humanisering*' nog steeds een smalle taakopvatting voor een geestelijk verzorger die werkzaam is binnen een organisatie. De geestelijk verzorger bemoeit zich alleen met advisering op ethisch vlak. Niets wordt er gezegd over een rol voor de geestelijk verzorger om de organisatie een meer menselijk gezicht te geven, bijvoorbeeld door medewerkers binnen de organisatie te scholen op het gebied van zingeving, humane zorg, morele vragen, een humane, zorgvuldige bejegening en bij te dragen aan een dergelijk beleid. Zaken die in deze tijd van verschraving van de zorg en het toenemende aantal ouderen juist van groot belang kunnen zijn om de organisatie een meer menselijk gezicht te geven.

Binnen Osira Amstelring is recentelijk door de geestelijk verzorgers een visiedocument en bijbehorend productenboek gemaakt, dat in juni 2012 door het managementteam van Osira Amstelring is bekrachtigd. Dit visiedocument gaat verder dan de definitie van de VGVZ door expliciet 'de bijdrage aan het beleid' op te nemen.

De taak- en functieomschrijving luidt als volgt:

“Taak en functie van Geestelijke zorg

Het werkterrein van geestelijk verzorgers is breed. Op verschillende niveaus binnen de organisatie zetten zij hun expertise in.

1. Waar het gaat om **de zorg** aan de cliënt en zijn of haar naasten hebben geestelijk verzorgers vooral aandacht voor de levensdomeinen 'mentaal welbevinden' en 'participatie'.
2. **Op locatieniveau** weten zij zich verantwoordelijk voor de identiteit en sfeer en werken zij aan verbondenheid.
3. Waar het **de medewerkers** betreft, bieden geestelijk verzorgers een scholingsaanbod aan op het gebied van palliatieve zorg, communicatie en ethiek.
4. Op het **niveau van de organisatie** denken zij mee over de visie op zorg, waarden-volle zorgverlening en moreel beleid. “ (Team Geestelijke Verzorging Osira Amstelring, 2012, p. 1)

De taakstelling van Osira Amstelring lijkt zo meer aan te sluiten bij het binnen de humanistische geestelijke verzorging gehanteerde begrip humanisering door expliciet de rol

van de geestelijk verzorger binnen de organisatie als cultuurdrager, scholingsdeskundige en beleidsvormer, te benoemen. Daarbij moet wel worden aangetekend dat het begrip humanisering binnen het humanisme veel breder wordt opgevat. Naast een organisatorische context, is er bovenal ook sprake van een maatschappelijke context, erop gericht om meer humane verhoudingen tussen mensen in allerlei leefsituaties te bewerkstelligen. (Alma, H., Humanistische Canon).

Als eerste in dit hoofdstuk komen de geestelijk verzorgers aan het woord. Hoe denken zij over hun taakstelling en hoe denken zij bij te dragen aan de humanisering van de organisatie? Naast twee humanistisch geestelijk verzorgers heb ik ook een katholiek geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring geïnterviewd. Het is daarbij interessant om te zien of er een onderscheid is waar te nemen in het denken van de humanistisch geestelijk verzorger en de geestelijk verzorger van een andere denominatie.

Om te beginnen schets ik hier de feitelijke situatie van de geestelijke verzorging binnen Osira Amstelring. In totaal werken er binnen Osira Amstelring veertien geestelijk verzorgers van drie verschillende denominaties. Van de veertien geestelijk verzorgers zijn er zeven humanist, drie geestelijk verzorgers hebben een katholieke achtergrond en de overige vier zijn protestants-christelijke geestelijke verzorgers.

De keuze van de denominatie van de geestelijk verzorger wordt hoofdzakelijk ingegeven door de kleur van het woonzorgcentrum. Het feit dat de helft van de geestelijk verzorgers humanist is, heeft te maken met de historie van Osira Amstelring. Osira is een conglomeraat van allerlei kleinere zorginstellingen. Zo is Antaris geïncorporeerd binnen Osira Amstelring. Antaris bestond onder andere uit twee humanistische verzorgings- en verpleeghuizen (het A.H. Gerhardhuis en het Leo Polakhuis), die vanzelfsprekend een humanistisch geestelijk verzorger in dienst hebben. Daarnaast maken ook de verzorgings- en verpleeghuizen van de Willem Drees Stichting deel uit van Osira Amstelring. Ook deze huizen hebben van oudsher een humanistisch geestelijk verzorger in dienst. De meeste geestelijk verzorgers werken in één woonzorgcentrum. Omdat sommige woonzorgcentra een kleine omvang hebben, zijn een aantal geestelijk verzorgers bij meerdere woonzorgcentra werkzaam. De grote woonzorgcentra hebben meerdere geestelijk verzorgers met een verschillende denominatieve achtergrond. Zo kan de diversiteit van bewoners het best bediend worden. De geestelijk verzorgers binnen Osira Amstelring vormen samen een vakgroep en komen tweemaandelijks bijeen.

4.1.2. De taakopvatting van een humanistisch geestelijk verzorger

“Alles heeft ook met alles te maken. Welzijn is niet alleen van één ding afhankelijk. Dat is van een hele context afhankelijk.”

(Interview Martine van Dam, p.8)

In paragraaf 4.1.1 heb ik reeds aangegeven dat er voor dit onderzoek twee definities over de taakopvatting van geestelijke verzorging van belang zijn: de binnen de beroepsvereniging VGVZ gehanteerde definitie en de in het visiedocument van de vakgroep geestelijke verzorging van Osira Amstelring gehanteerde definitie, waarbij de rol van de geestelijk verzorger in het laatste document breder wordt geïnterpreteerd. Naast de zingevende, cliëntgerichte rol, heeft de geestelijk verzorger ook een rol als cultuurdrager, in het scholen van de medewerkers en het meedenken over beleid. In deze paragraaf zal ik onderzoeken hoe de taakopvatting er in de praktijk wordt geïnterpreteerd. Hoe ziet de geestelijk verzorger zijn/haar taak, hoe wordt deze in de praktijk ingevuld en hoe kan deze bijdragen aan de humanisering van de organisatie?

Alle geïnterviewde geestelijk verzorgers geven aan dat het hart van hun werk bestaat uit het contact met cliënten: de individuele gespreksvoering, groepswerk, herdenkingen en vieringen. Alhoewel, er is een nuanceverschil. Pauline van Zaalen, katholiek geestelijk verzorger, legt de nadruk op de vieringen: *“{...} Wij hebben een groot stuk kerkelijk werk. Gewoon liturgieboekjes maken voor Pasen, je preek voorbereiden en de kerkdiensten en de intenties en alle administratie die je moet doen voor vieringen en koren en organisten. Daar gaat de grootste tijd in zitten.”* (Interview PvZ, p.1)

Eric De Rooij geeft aan dat hij zich tijdens zijn opleiding erg heeft laten inspireren door de presentiebenadering van Andries Baart. Voor hem is die presentietaak of de individuele gespreksvoering het hart van het werk. *“{..} Dat houdt dus verschillende dingen in: dat je op dit niveau van de afdeling present bent.... Meegaat met de bewoner en {...} dat je in zekere zin met een open agenda daar bent. Natuurlijk hebben we wel afspraken. Het liefst ben ik daar op de afdeling. En dan zit ik daar en daar. En dan zie je veel gebeuren. De presentiebenadering heeft ook die kritische benadering op zorg, een inspirerend onderdeel van die presentiebenadering. Door er te zijn, zie je dat er in de zorg dus niet altijd dingen*

goed gaan. Daar kan je dan wel iets mee doen.... dat houdt ook in dat je kritisch bent richting organisatie op macroniveau, maar ook op microniveau, op zo'n afdeling."

(Interview EdR, p. 7)

Hij sluit met deze woorden aan bij de morele verplichting die Andries Baart ziet voor de geestelijke verzorger om niet uitsluitend presentie aan de basis te beoefenen, maar de daarin opgedane kennis en inzichten ook aan het management en evt. andere disciplines voor te leggen.

Bij Martine van Dam ligt de nadruk op de verbindende rol die zij speelt tussen bewoners, medewerkers en organisatie. *"En binnen dat kader individuele begeleiding op existentieel vlak. Gespreksgroepen, speciale gelegenheden. Kennismakingsbijeenkomsten op het moment dat ze hier komen wonen dat ze het gevoel hebben dat ze gezien worden. Ook weer verbindend. Mensen de ruimte geven om te zijn wie ze zijn en te helpen om dat ook in periodes dat ze afhankelijk worden, dat allerlei vermogens afnemen, dat ze toch zo goed mogelijk kunnen functioneren en zich zo prettig tussen aanhalingstekens mogelijk voelen."*

(Interview MvD, p.1)

Bij alle drie geïnterviewden ligt de nadruk op het cliëntgerichte werk en de vieringen. In het geval van Pauline van Zaalen zijn dat de kerkdiensten, die haar veel tijd kosten. De humanisten doen een aantal specifieke vieringen, zoals de 1 mei viering, de dodenherdenking op 4 mei en in het geval van Martine van Dam, de herdenking van de Februaristaking.

Als tweede belangrijke taak brengen zij de rol van cultuurdrager naar voren. Een geestelijk verzorger moet een rol spelen in de cultuur in het 'huis' waar hij/zij werkt. Eric de Rooij en Pauline van Zaalen geven bijvoorbeeld beiden een locatieblad uit, dat zowel voor bewoners als de medewerkers en vrijwilligers is bestemd. *"Dat die verhalen daarin terugkomen. Dat vind ik een vorm van cultuur en ook een vorm van dat je hier samen bent. En dat je hier het met elkaar moet doen."* (Interview EdR, p. 4)

De rol van cultuurdrager vormt voor Eric de Rooij de brug naar beleid: *"Dan heb je het over het signaleren van dingen. Het eten is een voor de hand liggend voorbeeld, klachten over het eten. Een geestelijk verzorger kan daar ook iets mee doen. Het is niet zo, dat dat iets is voor de locatiemanager, of voor iemand anders."* (Interview EdR, p. 3)

Martine van Dam zegt daarover: *"Iedereen moet gevoed worden. Het moet stromen als het ware. Om daaraan bij te dragen, om dat te signaleren en door te spelen: Een signalerende*

functie. Dat is ook een belangrijk aspect.” (Interview MvD, p.12)

Het blijft wel fingerspitzengefühl om zaken bespreekbaar te maken, maar Martine van Dam ziet het als haar morele plicht: *“Je moet het heel voorzichtig doen. Ook om de bewoner in kwestie daar niet de dupe van te laten worden. Dat vind ik het altijd enorm zoeken. Maar het behoort ook niet alleen tot m'n taak, maar ook vanuit een morele verantwoordelijkheid, als ik zie dat er dingen misgaan met een bewoner. Wat dat betreft, doe ik er altijd wat aan. Ik laat het nooit zitten, want dat kan niet.”* (Interview MvD, p. 2)

Een derde, belangrijke taak van de geestelijk verzorger is de scholing van medewerkers. Ook dat hoort, volgens hen, thuis in het bijdragen aan cultuur. *“Dan kun je denken aan scholing rondom bejegening, van hoe ga je met bewoners om.”* (Interview EdR, p. 4)

Verder geven geïnterviewden aan het belangrijk te vinden dat er collegiaal overleg is met andere disciplines. Zij maken allen deel uit van het Multidisciplinair Overleg (MDO). In dit overleg zijn alle disciplines (arts, paramedici, verzorgenden, psycholoog) binnen het woonzorgcentrum vertegenwoordigd en wordt de situatie van een bewoner op regelmatige basis besproken. Zij vinden de specifieke inbreng van de geestelijk verzorger in het MDO belangrijk. *“Ik vind het heel belangrijk, juist omdat ons beroep natuurlijk gauw een beetje weggemoffeld kan worden, alhoewel ik er weinig last van heb gehad, hoor, moet ik zeggen. En dat komt, denk ik toch, omdat ik toch een beetje wist te manoeuvreren tussen al die verschillende kampen. Want het zijn wel kampen, als je niet oppast.”* (Interview MvD, p.5)

Alhoewel zij het cliëntgericht werken als het hart van hun werk beschouwen, zien zij ook het bijdragen aan de humanisering van de organisatie als een belangrijke opdracht voor een humanistisch geestelijk verzorger. Eric de Rooij werkt vanuit een aantal waarden die voor hem belangrijk zijn. Als voorbeeld noemt hij vriendelijkheid, die hij combineert met het durven aanspreken van mensen. Als voorbeeld van vriendelijkheid geeft hij groeten: *“...ik vind het belangrijk dat je even die aandacht geeft aan elkaar. Uiteindelijk is aandacht dus ook een belangrijk woord in het humaniseren van zo'n organisatie. ... ik hoef nog niet eens altijd een gesprekje te hebben, maar even gedag zeggen.”* (Interview EdR p. 5)

Als tweede waarde hanteert hij: mensen durven aanspreken. Hij spreekt mensen aan op verantwoordelijkheid nemen: *“Eigenlijk gaat het er ook om dat medewerkers de bewoners nog steeds als mens blijven zien. Uiteindelijk draait het daar toch ook om. En het is zo makkelijk om de bewoners niet als mens te zien.”* (Interview EdR. p. 6). Volgens hem heeft dat ook met het opleidingsniveau van de medewerkers te maken. Het ontbreekt hen vaak aan kennis en vaardigheden om goed en respectvol te kunnen communiceren met

bewoners. *“...als het om dit soort dingen gaat en ik ben in de buurt, wil ik die sturing ook geven, omdat het op dat moment mijn verantwoordelijkheid is. Omdat ik dan in zekere zin opkom voor die bewoner.”* (Interview EdR, p. 7)

Martine van Dam legt de nadruk op de bijdrage aan een beter klimaat: *“... dat er ook toe leidt dat mensen zich prettiger voelen en weer meer ruimte voor anderen hebben en liefdevoller met anderen om kunnen gaan. Des te minder frustratie er is, des te meer iedereen aan z'n trekken komt, op z'n gewoons gezegd.”* (Interview MvD, p. 11).

Die rol van 'de oren en de ogen' van de organisatie te zijn, vinden de geïnterviewden belangrijk. Je kunt je ogen niet sluiten en je opsluiten in de vrijplaats: *“Dat wij daarin een kritische rol spelen, vind ik heel belangrijk.”* (Interview PvZ, p. 12).

Eric de Rooij verwijst ook naar de 'oude' opvatting van humanistische geestelijke verzorging, waarin je je juist buiten de organisatie plaatst. *“... je kunt zoveel betekenen in een organisatie als je echt onderdeel bent van een organisatie, als je niet voor de volle honderd procent (...) je buiten de organisatie te stellen, daar geloof ik niet in. Je moet echt onderdeel zijn van de organisatie, dan kun je ook veel betekenen voor de organisatie, om maar weer eens even dat woordje humanisering te gebruiken, dat het hier een leefbare plek wordt. Anders ben je alleen maar zo'n klein plekje waar mensen naartoe kunnen om even uit te huilen.”* (Interview EdR, p. 8)

Vertrouwen is voor Martine van Dam het cruciale begrip: *“Dat is tegelijkertijd ook het spanningsveld. Want als een medewerker het moeilijk heeft en bij jou komt om een vertrouwelijk gesprek en je weet dat het voor een deel ligt aan de manier van organiseren en de manier waarop mensen bejegend worden, medewerkers, dan kan je dat in een lastig parket brengen.”* (Interview MvD, p.1)

Een voorbeeld van hoe een geestelijk verzorger een andere dan de traditionele rol kan vervullen geeft Martine van Dam. Zij werd actief betrokken bij problemen die er toentertijd bij een team in haar huis speelden: *“Er waren daar heel veel problemen. Toen heb ik een opzet gemaakt om daar dus die intervisies te gaan doen samen met de psycholoog. Om ze in ieder geval de ruimte te geven om zich ook te uiten over wat ze daar allemaal meemaken. Tegelijkertijd verschillende thema's onderzoeken. Over dementie en hoe je daar mee omgaat, over machteloosheid. Dus ook wel existentiële thema's. Maar op alle gebieden eigenlijk. (...) En iedereen voelde zich heel ongelukkig binnen dat team. Heel veel ziekteverzuim. En al na een aantal bijeenkomsten ging dat stukken beter. Gewoon omdat er met elkaar gepraat werd over dingen.”* (Interview MvD, p.10)

Voor Martine van Dam zijn haar humanistische waarden het kompas waarop zij in haar werk als humanistisch geestelijk verzorger vaart. “{...}Menswaardigheid, menswaardige zorg, autonomie tot op zekere hoogte. Uitgangspunten, en als je ziet dat die met voeten getreden worden of dat daar totaal geen oog voor is, dan vind ik wel dat je de verantwoordelijkheid hebt om daar wat mee te doen naar de organisatie. In eerste instantie als mens, maar ook als functionaris heb je die verantwoordelijkheid. Iedereen eigenlijk, maar een geestelijk verzorger in het bijzonder, denk ik, vanuit zijn of haar positie. Omdat je heel veel ziet ook. Je bent wel een beetje het geweten van de organisatie.” (Interview MvD p. 14)

Zij geeft wel aan dat vanuit waarden werken niet specifiek humanistisch is. Ook geestelijk verzorgers van andere denominaties werken vanuit waarden; dat hoeven niet per se andere waarden te zijn. “Dat vind ik ook wel een verrijking, zo lang iedereen een open vizier heeft en met respect met elkaar omgaat, vind ik het wel een verrijking. En dat geldt voor alle richtingen, of je nu humanist bent of katholiek. Als je maar niet dogmatisch te werk gaat, open staat en kijkt naar het belang van de cliënt waarmee je te maken hebt.” (Interview MvD, p. 8)

Eric de Rooij bevestigt dat beeld: “Nou volgens mij maakt dat wel uit (...) maar ach, een andere denominatie brengt ook weer bepaalde waardes mee die van belang zijn in een huis. Dus het hoeven niet uitsluitend humanisten te zijn.” (Interview EdR, p. 8)

Pauline van Zaalen worstelt als katholiek geestelijk verzorger met andere problemen. Zij ervaart dat er nog een ouderwets beeld bestaat van een katholiek geestelijk verzorger: “{...}Ik ben hier de parochiepastor die hier rondloopt. Alsof ik alleen maar bij mensen moet komen als ze gelovig zijn of iets met de kerk hebben of over God willen praten. En dan kan het ook nog als ze bijna dood zijn of doodgaan dan ook nog. Maar dat wij er gewoon voor iedereen zijn als het over zingevingsvragen en presentie gaat. ...Dat wij ook over bejegening gaan en moreel beraad en een veel bredere functie hebben dan alleen maar die dominee, die hier in het huis rondloopt.” (Interview PvZ, p. 3).

Maar dat geldt, volgens haar, misschien wel omgekeerd voor humanistisch geestelijk verzorgers. Die worden niet zo gauw geassocieerd met de pastoor of de dominee. “Maar tegelijkertijd is het een nadeel. Het voordeel is dat men daarmee wel een duidelijk beeld van ons heeft. Dat geldt voor humanisten misschien moeilijker, moeilijker daarvan een duidelijk beeld heeft. Wat doen die eigenlijk? Waar kan ik die voor inhuren of inroepen.” (Interview PvZ, p. 3)

Alle geïnterviewden zien het als pluspunt dat binnen Osira Amstelring de geestelijk verzorgers vertegenwoordigd zijn en in een vakgroep samenwerken. *“Ik vind absoluut dat het een meerwaarde heeft, omdat je gewoon collega's nodig hebt. (...) ja en al pratende met elkaar kom je tot een goede richting plus natuurlijk dat de één beter is in het één en de ander in het ander. Ik bedoel, die is juist goed in ethiek, de ander kan goed schrijven, weer een ander is heel goed in beleidsstukken. Nou ja, we vullen elkaar, denk ik, heel goed aan.”* (Interview PvZ, p. 15)

Het Humanistisch Verbond

De geïnterviewde humanistisch geestelijk verzorgers onderhouden elk een andere relatie met het Humanistisch Verbond (HV). Eric de Rooij heeft een bewuste keuze gemaakt om benoemd en gezonden te worden door het HV. Hij vindt het belangrijk om gezonden te zijn, omdat daarmee je signatuur en kleur duidelijk is. Bovendien is het HV voor hem niet louter een zendende instantie op afstand, hij onderhoudt er een actieve relatie mee. Zo geeft hij bijvoorbeeld cursussen voor het HV en schrijft hij voor Humus, het tijdschrift van het HV. Hij ziet dat als belangrijke stappen om zich in het vak te ontwikkelen en zich het humanisme en het HV meer eigen te maken.

Voor Osira Amstelring speelt het HV als zendende instantie volgens hem nauwelijks een rol. *“Voor de zorgorganisatie is het steeds minder relevant. Het wordt nog weleens genoemd in vacatureteksten, maar volgens mij is dat ook door knippen en plakken dat ze dat weer in een vacaturetekst hebben gestopt. Ja, collega's vinden het tot op zekere hoogte belangrijk en misschien nog wel bij andere denominaties belangrijker dan onder humanisten, althans als om de Osiragroep gaat.”* (Interview EdR, p. 25)

Alhoewel Martine van Dam zich zeer verbonden voelt met het HV, onderhoudt ze er geen actieve relatie mee. Niet omdat ze het niet wil, maar het ontbreekt haar aan tijd. Ze zou het best graag willen: *“Ik zou er best wel een rol in willen spelen. En misschien komt dat nog of weer. Ik vind wel dat ze goeie dingen doen. Ik heb wel het vijfenzestigjarig bestaan gevierd met taart hier met een humanistje erop. En de waarden van de verschillende Griekse wijsgeren heb ik door het hele huis gehangen. En hele toepasselijke. Ik zou daar best wel wat actiever in willen zijn. Ik vind het wel nog steeds heel goed, dat het bestaat.”* (Interview MvD, p.21)

4.1.3 De vrijplaats

In deze paragraaf staat de rol van de vrijplaats centraal. Voor de duidelijkheid neem ik hier de definitie van de vrijplaats van Van Oudenaarden op: *“Het moderne begrip vrijplaats – geen juridische term, maar wel gebaseerd op verschillende juridische en staatsrechtelijke principes en wet- en regelgeving – kent drie aspecten, namelijk (1) de vrijheid van cliënten om een geestelijk verzorger te benaderen; (2) de zwijgplicht en het verschoningsrecht van de geestelijk verzorger; en (3) de onbelemmerde toegang van geestelijk verzorgers tot cliënten.”* (Van Oudenaarden, 2011, p. 13)

Dat de geestelijk verzorgers vanuit een vrijplaatspositie in de organisatie werken, vindt Martine van Dam belangrijk. Vertrouwen is voor een geestelijk verzorger cruciaal om haar werk goed te kunnen doen. Niet alleen als het om bewoners gaat, maar ook wanneer medewerkers aankloppen bij een geestelijk verzorger. *“Ook vanuit de hoedanigheid van de functie. Dus zonder belangenverstrengeling, die er natuurlijk altijd is, want ik werk ook gewoon en ik word ook betaald door de organisatie. Dus dat is er op zich wel, maar toch vanuit een andere hoedanigheid dan iemand uit de zorg, of een manager, dat is toch anders. Je hebt toch meer ruimte om de dingen te zien zoals ze zijn, ook als ze niet leuk zijn. Meer ruimte om een kritische houding aan te nemen.”* (Interview MvD, p. 4)

Dat levert soms een spanningsveld op: *“Want als een medewerker het moeilijk heeft en komt bij jou om een vertrouwelijk gesprek en je weet dat het voor een deel ligt aan de manier van organiseren en de manier waarop mensen bejegend worden, medewerkers, dan kan dat je in een lastig parket brengen”* (Interview MvD, p. 1). Anderzijds is de vrijplaats van de geestelijk verzorger waar alles samenkomt: de bewoner, de medewerker, de organisatie: *“Het komt misschien ook omdat ik hier nu veertien jaar werk en gemerkt heb, vooral de laatste tijd, hoe belangrijk het is geweest dat ik, niet omdat ik ik ben, maar omdat ik degene was die door al die stormpjes en stormen geweest is als vast punt met die vrijplaatsfunctie. Ik denk dat ik achteraf gezien kan concluderen dat ik een verbindende functie heb gehad als humanistisch raadvrouw. Toch altijd een vast punt waar mensen terecht konden, die dingen weer communiceerde naar het management en terug.”* (Interview MvD, p. 3-4)

4.1.4 Macht, besluitvorming en invloed

De meeste geestelijk verzorgers binnen Osira Amstelring werken solo op een locatie. Binnen een grote organisatie die centraal - decentraal georganiseerd is, is het lastig om zichtbaar te zijn buiten je locatie en grip te krijgen op het centrale besluitvormingsproces. De geestelijk verzorgers binnen Osira Amstelring vormen sinds enige tijd een vakgroep die centraal wordt aangestuurd door de manager Gastvrijheid & Zorg.

Hoe kan je nu die zichtbaarheid van de geestelijk verzorger vergroten en hoe kan je ervoor zorgen dat je betrokken raakt bij het besluitvormingsproces? Het team van geestelijk verzorgers wordt door de geïnterviewden als groot ervaren. Er maken nu veertien geestelijk verzorgers deel uit van de vakgroep. Dit maakt de besluitvorming niet altijd gemakkelijk. Om sneller en gericht actie te kunnen ondernemen is er vanuit de vakgroep een driehoofdige vertegenwoordiging gekozen, waarin toevallig of niet, de drie denominaties vertegenwoordigd zijn. *“Ik denk inderdaad dat je met z'n drieën dat makkelijker kan tegengaan met een kluitje in het riet, dan wanneer je met zo'n grote groep daar bent. Dan kijk je elkaar aan. Wie moet er wat zeggen. En zitten we wel op één lijn? (...) Dat is veel lastiger. En met z'n drieën vraag je wel door. Ja, dan ben je echt in gesprek.”* (Interview EdR, p. 22.)

Pauline van Zaalen, net als Eric de Rooij gekozen als vertegenwoordiger van de vakgroep Geestelijke Verzorging, deelt deze mening: *“(...)omdat we nu meer aan beleidsvoorbereiding kunnen doen. En als snel en efficiënt gereageerd moet worden, dan kan je dat met z'n drieën gewoon beter doen.”* (Interview PvZ, p. 16)

Eric de Rooij vindt dat nog niet duidelijk uitgekristalliseerd is wat de vakgroep Geestelijke verzorging met de organisatie wil. *“{...}Maar wij kunnen ook iets betekenen voor de organisatie en wat wij kunnen betekenen, dat zit 'em vooral in tot nu toe, in dit soort scholingsdingen. Dat blijkt ook uit dat productboek. We hadden eerst nog een kopje organisatie en advies, daar hadden we niets staan. (...) En juist dat stuk van die organisatie en advies, dat is nog helemaal niet ontwikkeld omdat we misschien ook niet goed weten wat we daar precies mee willen.* (Interview Eric de Rooij, p. 17)

Besluitvorming

Verder spelen geestelijk verzorgers geen rol van betekenis in besluitvormingsprocessen. Bijvoorbeeld over het project Saffier, een project om de werkvloer meer centraal te stellen,

zegt Eric de Rooij: *“Dan is er al een heel traject geweest waarin er in zekere zin ook nooit gecommuniceerd is over dat dit gaat gebeuren. Want het gebeurt in die zin achter de schermen. Wij weten het niet, de fysiotherapeuten weten het ook niet, en misschien weten de artsen het ook niet. Nou dan heb ik het nog niet eens over de mensen op de werkvloer zelf, die horen op een gegeven moment dat dit gaat gebeuren.”* (Interview EdR, p. 18).

Ook Martine van Dam constateert dat de geestelijke verzorgers in zo'n project worden 'vergeten'. *“Wanneer er dingen staan te gebeuren, zo'n plan als van Werkvloer centraal, dat je daar in een eerder stadium bij betrokken wordt. (...)Maar ik vind het wel heel belangrijk. Dat we kunnen meedenken. Juist vanwege die signalerende functie en visieaspecten. Dat de organisatie daar enorm haar voordeel mee kan doen.”* (Interview MvD, p. 16)

Dat kan ook samenhangen met de grootte van de organisatie en dat locaties niet altijd goed weten wat er allemaal op het hoofdkantoor wordt uitgedacht. *“Op de afdeling heb ik ook van die vaste gezichten waarbij ik zeker weet, daar kan ik informatie vandaan halen. Dat werkt op alle niveaus zo. Als je een project begint, zoek je toch de mensen die je al kent. Of die je via via makkelijk bereiken kunt.”* (Interview EdR, p. 18)

Voor Martine van Dam is de afstand naar de top van de organisatie groot. Ook al vindt ze het nu, na een aantal wisselingen in de bovenste regionen, makkelijker om een relatie te leggen naar Osira Amstelring als organisatie, dan enige tijd terug. *“De top stond zover af van de werkvloer. Hoe pak je dat aan? En je moet ook met mensen te maken krijgen. Toevallig nu omdat het Gerhardhuis opgedoekt wordt, zie je de bestuursvoorzitter en de manager gastvrijheid en zorg wat vaker. Maar als je ze nooit ziet, of heel weinig, is dat ook moeilijk om informatie over en weer te communiceren. Dus dat heb ik altijd heel gebrekkig gevonden, sinds we zo'n grote organisatie zijn.”* (Interview MvD, p. 3)

Invloed nemen lijkt nu een belangrijk motto en volgens Eric de Rooij dan niet vanuit een defensieve positie maar door nadruk te leggen op wat je als geestelijk verzorger kunt toevoegen aan de organisatie: *“Volgens mij was het zo dat we invloed wilden hebben omdat we anders bang zijn dat we anders weggesaneerd worden en dat is een hele andere insteek van invloed willen hebben. Want dan gaat het om invloed willen hebben uit angst. Angst regeert in plaats van daadwerkelijk weten wat je met de organisatie wilt en kan doen.”* (Interview EdR, p. 22)

Pauline van Zaalen spreekt daarover in gelijke bewoordingen waarbij zij de nadruk legt op: het uitgaan van eigen kracht en niet teveel drammen bij het management: *“Dat we ook op dat stuk beleid reageren en niet allen maar met de mensen bezig zijn: Ik ga wel weer bij*

mevrouw A, B of C op bezoek en dan heb ik m'n werk weer gedaan. Nee, ik vind echt dat we de voelhoorns uit moeten hebben van wat er in het huis gebeurt en wat er in de organisatie gebeurt. Zonder dat we drammerig worden. Dat we steeds weer Annemiek bellen: wij willen daar ook bij, wij willen ook bij werkgroep Saffier. Dat we op een gegeven moment stoppen, zo. Dat het er niet om gaat om ons er zelf in te praten en te zeggen hoe belangrijk wij zijn, maar wel neer te leggen bij haar wat we signaleren.”
(Interview PvZ, p. 10)

Profilering en invloed

Het woord profileren lijkt tegenwoordig voor elke beroepsgroep een belangrijk begrip. Ook voor geestelijk verzorgers. *“Als wij alleen maar de kern van ons werk in binnenkamertjes gaan doen en we zeggen, wij zijn er voor de mensen en wij willen niet vergaderen. Nou, ik vind dat heel duidelijk dat wij ons moeten presenteren en laten zien wat we doen.”*
(Interview PvZ, p. 6).

Inmiddels heeft de vakgroep een visiedocument en een productenboek gepresenteerd aan de locatiemanagers en zijn deze geaccordeerd door het Managementteam. Dat wordt door alle geïnterviewden belangrijk gevonden. Dat collega's weten waar je voor staat en wat je als geestelijk verzorger hebt te bieden. Het draagt bij aan de bekendheid en de profilering van de geestelijk verzorgers. Daar heeft overigens Martine van Dam wel haar bedenkingen bij: *“Dat profileren, dat vind ik zelf, moet je ook in perspectief plaatsen. Want ik was doodziek van het profileren. Want dan moest je je weer naar die manager profileren en dan weer naar die manager. Ik had zoiets van, ik concentreer me gewoon op m'n werk. Maar dat is niet goed, uiteindelijk. Er is nu weer een moment dat het wel weer belangrijk is. Maar ik werd er echt doodmoe van. Dat je iedere keer weer moeten laten zien wat je doet.”*
(Interview MvD, p. 16)

Bij Osira Amstelring lijkt de wind op dit moment in de goede richting gedraaid te zijn voor de geestelijk verzorgers. Met de wisseling in de top die kortgeleden heeft plaatsgevonden, staat het welzijn nu nadrukkelijk in de schijnwerpers. Wel maakt het, volgens de geïnterviewden, de kwetsbaarheid van het vak duidelijk. *“Ik hoop dat we dat nu met ons visiedocument en de normformatie kunnen borgen. Maar dan nog kan een nieuwe Raad van Bestuur zeggen, we moeten zoveel bezuinigen, we moeten snijden. En dan zijn wij toch één van de kwetsbaren. Dat zal zo blijven.”* (Interview PvZ, p. 17)

4.1.5 Kritische kanttekeningen en het toekomstperspectief

De geïnterviewde geestelijk verzorgers plaatsen een aantal kritische opmerkingen op een aantal punten met betrekking tot de rol van geestelijk verzorger in deze tijd.

Zo is Eric de Rooij bang om, wat hij als de bron van het geestelijk werk beschouwt, presentie en individuele gesprekken, los te laten en zich volledig op de organisatie te richten. Hij denkt dat het op termijn nadelig uitwerkt voor het vak en voortbestaan van de geestelijke verzorging. Dat je in de rol van organisatieadviseur wordt gedrukt en geen direct contact meer hebt met bewoners. Hij zou het persoonlijke, dat wat het werk nu juist zo boeiend en inspirerend maakt, missen. *“Maar zal je dan steeds voor jezelf de ruimte hebben om naar het verhaal van mevrouw X te luisteren, over haar kleinkind dat jarig is of over het huwelijksfeest van die of over een overleden zus of dat soort dingen. Houd je die ruimte die je nu wel hebt? Want dat vind je horen tot je werk. Houd je die ruimte dan ook? Omdat het dan niet meer jouw focus is. Ja, ja, die verjaardag.”* (Interview EdR, p. 16)

Als je het beroepseigene loslaat, loop je het risico dat je rol niet duidelijk is. *“Er hoeft maar weer eens een reorganisatie plaats te vinden en je ligt eruit omdat die bedding er niet is.... Nu kan je nog zeggen, wij zijn van belang voor de bewoners, voor de cliënten, daar zijn wij heel belangrijk voor. En dan kun je ook allemaal argumenten noemen. Van waarom. Het moment dat je daar helemaal van afdwaalt ... dan ben je volgens mij ook kwetsbaarder om uiteindelijk helemaal uit te vallen.”* (Interview EdR, p. 14)

Een tweede belangrijk punt, vindt hij, is dat een geestelijk verzorger op één plek werkzaam zou moeten zijn en gedurende meerdere dagen per week aanwezig. Dan kan je echt die verbinding tussen zingeving en humanisering leggen. *“Omdat je verbinding weet te leggen met zoveel mogelijk mensen in die organisatie. Dat gaat alleen als je de tijd hebt om te kunnen investeren.”* (Interview EdR, p. 12).

Dan kan je werkelijk de spil in een huis zijn, waarbij je er kan zijn voor bewoners en medewerkers. Dan heb je de tijd om wat aan de scholing van de medewerkers te doen en ben je tevens van belang voor de locatie omdat je aan overleggen kunt deelnemen.

Martine van Dam deelt deze mening. Zij onderkent ook dat je die verbindende positie niet kunt innemen, wanneer je niet meerdere dagen per week aanwezig bent. *“Nou dat verbindende zal dan minder zijn want je zult minder contact hebben met andere disciplines. Je aanwezigheid is gewoon minder, dus mensen zien je minder. Ze kunnen minder vaak een beroep op je doen en voor minder verschillende dingen. Het zal overal*

invloed op hebben, op al die werkzaamheden. ... Maar, de Engelsen zeggen: 'Beggars can't be choosers.' En dan moet je het daarmee doen, en dat zo goed mogelijk doen en dat is altijd beter dan niks natuurlijk." (Interview Martine van Dam, p. 6)

Het toekomstperspectief waarin steeds meer zorg thuis zal plaatsvinden, betekent volgens Eric de Rooij dat er steeds meer gebruik van vrijwilligers zal worden gemaakt. Hij geeft het voorbeeld van Centrum Ontmoeting in Levensvragen in Nijmegen, waar al zo wordt gewerkt. *"Vrijwilligers gaan bij de mensen lang. De intake wordt gedaan door de geestelijk verzorgers, de intake van de vrijwilliger en van de nieuwe oudere. En de zwaardere gevallen gaat de geestelijk verzorger naartoe. Dus wat doe je dan als geestelijk verzorger? Dan organiseer je meer en school je meer. Dan zit je op een heel ander terrein van het werk. En laat je het zingevende gesprek dus over aan vrijwilligers en dat kan. Maar ach, ik heb ook wel weer aarzelingen hoor."* (Interview EdR, p. 11)

Zijn aarzelingen betreffen vooral de professionaliteit en betrouwbaarheid van de vrijwilligers en de continuïteit. Zijn ervaring is dat vrijwilligers vaak niet de aandacht kunnen opbrengen waarin geestelijk verzorgers getraind zijn, zodat bewoners echt tot hun verhaal kunnen komen. Daarnaast werken de vrijwilligers op vrijwillige basis en zijn niet in loondienst. Dat maakt dat je niet altijd op ze kunt rekenen. Hij heeft dus aarzelingen het hart van het werk uit te besteden aan vrijwilligers: *"Ik heb zowel meegemaakt van vrijwilligers dat ze van de drie keer één keer komen en dat is ontzettend onhandig, omdat je er toch rekening mee houdt en ik heb meegemaakt met vrijwilligers die in een gespreksgroep, notabene met dementerenden, daar echt met hun eigen verhaal zitten en daar ook alle ruimte voor innemen, niet dienstbaar zijn. Besteed het dan maar eens uit."* (Interview EdR, p. 13)

Hij ervaart het als cynisch dat er wel subsidie beschikbaar is als het om vrijwilligers gaat, zoals bij het project in Nijmegen, terwijl er geen geld is als er twee professionele geestelijke verzorgers zouden worden ingezet om bij de mensen langs te gaan.

Martine van Dam ziet vanwege de extramuralisering de toekomst van intramuraal werkende humanistisch geestelijk verzorgers niet rooskleurig in. *"Ik denk toch, dat het toch langzamerhand gaat verdwijnen op deze manier. ... Met de extramuralisering en dat dan toch vanuit andere bronnen gewerkt gaat worden. Hoe, weet ik niet precies. ... (...) ik zie het niet rooskleurig in voor humanistisch en geestelijk raadslieden in het algemeen, intramuraal."* (Interview Martine van Dam, p.20)

Ook Pauline van Zaalen denkt dat het moeizaam zal zijn voor de intramuraal werkende

geestelijk verzorger een plaats te veroveren in de extramurale zorg, tenzij je met harde cijfers kunt aantonen dat je er als geestelijk verzorger toe doet: “*Laatst is in een of ander onderzoek aangetoond hoeveel financieel profijt geestelijke verzorging heeft. {...} We zullen ook wel onderzoekjes met die harde cijfers moeten aangrijpen om dat te laten zien, want daar is management natuurlijk wel aanspreekbaar op. Daar willen ze wel naar luisteren.*” (Interview PvZ p. 5)

Alle geïnterviewden hikken tegen het feit aan dat er geen duidelijk en adequaat beeld bestaat van wat een geestelijk verzorger tegenwoordig aan een zorginstelling te bieden heeft. Pauline van Zaalen loopt daar tegenaan bij managers op alle niveaus, maar ook bij de kwaliteitsverpleegkundige, die nog het beeld heeft van de ouderwetse dominee. (Interview PvZ, p.4)

Ook Eric de Rooij vertelt dat de functie van een geestelijk verzorger niet altijd duidelijk is en vaak door bewoners pastoraal wordt ingevuld. “*Enne de Bijbel, bidden en een kerkdienst, that's it. Dat is een beeld van een geestelijk verzorger vanuit de jaren zestig, toen er nog geen echte humanistische geestelijke verzorging in de zorg was. Maar dat zijn hele hardnekkige beelden die mensen hebben als ze heel weinig met ons te maken hebben.*” (Interview EdR, p. 21)

Hij denkt dat het ook met de naam te maken heeft. De naam wordt teveel geassocieerd met gespreksvoering met bewoners en wordt daardoor minder verbonden met je werk voor de organisatie.

Van belang, volgens hem, is ook of een bestuurder of manager ervaring in de zorg heeft en gewerkt heeft met geestelijk verzorgers. Dan is bekend wat je doet en wordt er automatisch aan je gedacht en word je gevraagd bij projecten of als zich calamiteiten voordoen.

Martine van Dam vindt het vooral lastig om binnen een grote organisatie als Osira Amstelring duidelijk te maken wat je als geestelijk verzorger allemaal doet. “*Nou, dat is binnen zo'n grote organisatie wel lastig natuurlijk. ... op je locatie weten ze het wel. Of die het dan weer doorcommuniceren is de vraag.*” (Interview MvD, p.16)

Zij zou graag zien dat de top van de organisatie zich meer zou verdiepen in het werk van de geestelijk verzorger en daardoor een beter beeld krijgt van wat een geestelijk verzorger op een locatie doet. “*Er is eigenlijk te weinig tijd, ook aan de top, om echt te verdiepen. Want er zijn eigenlijk mogelijkheden genoeg. Je kan eens bij iemand gaan kijken, je kan eens met iemand echt gaan praten, hoe richt jij je werk nu in. Wat doe je eigenlijk allemaal, weet je. Dan kom je achter een heleboel dingen. Dat je ze wat vaker ziet en dan heb je wel zoiets*

van, ik kan wel een mailtje sturen of wat dan ook. Als je elkaar nooit ziet, of als het zich in verschillende werelden afspeelt, dan is het toch lastiger.” (Interview MvD, p.17)

Pauline van Zaalén ziet vooral problemen in het toegang krijgen bij het management om een rol te kunnen spelen in de organisatie. Zij ervaart vooral problemen in het goed kunnen communiceren met managers. Die hebben vaak een ander vocabulaire dan een geestelijk verzorger. Strategisch denken ziet zij ook niet als een sterk punt van geestelijk verzorgers. *“Om zo strategisch te denken en strategisch met management om te gaan. Dat missen wij echt.”* (Interview Pauline van Zaalén, p. 13).

Dat is volgens haar ook te wijten aan het feit dat veel geestelijk verzorgers niet geleerd hebben beleidsmatig te denken. *“Je moet ook gewoon beleidsmatig kunnen denken. Dat vind ik echt een pré voor nieuwe geestelijk verzorgers.”* (Interview PvZ, p. 14)

Zij hoopt dat het productenboek in dat opzicht de deuren zal openen. Maar het zal niet gemakkelijk zijn. Op scholingsgebied zit het behoorlijk dichtgetimmerd met een bureau Opleidingen dat interne cursussen binnen Osira Amstelring verzorgt. Het is moeilijk daar tussen te komen.

Maar ze blijft optimistisch. Zij ziet meer aandacht ontstaan voor spiritualiteit en mentaal welbevinden: *“Ik denk toch met het wegvallen van de kerken, komt er toch wel weer, en is er gaande, een nieuwe aandacht voor spiritualiteit. En dat zie je ook al binnen de palliatieve zorg en die loopt eigenlijk bij alles voorop. En nu zijn ze bezig met de spirituele richtlijn, dat men steeds meer gaat zien dat welzijn niet alleen maar lichamelijk welzijn is, maar het geestelijk welzijn is daarin een belangrijk onderdeel.”* (Interview PvZ, p. 17)

4.2 De beslissers – resultaten van deelvraag 2

Deelvraag 2: Hoe kan een humanistisch geestelijk verzorger in de huidige tijd bijdragen aan humanisering binnen het zorgconcern Osira Amstelring volgens: de verantwoordelijken op beslissingsniveau?

4.2.1 Inleiding

Zoals reeds in hoofdstuk 2 beschreven, is de context van de humanistisch geestelijk verzorgers in de ouderenzorg het laatste decennium sterk veranderd. Inmiddels maken ze deel uit van grote zorgconcerns, waar duizenden mensen werken. Een groot concern kent meerdere hiërarchische lagen. Zo kent Osira Amstelring een driehoofdige Raad van Bestuur, die gecontroleerd wordt door een Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur stuurt een aantal managers aan die verantwoordelijk zijn voor verschillende taakgebieden binnen het bedrijf, zoals extramurale dienstverlening, intramurale dienstverlening, bedrijfsvoering, etc. De manager verantwoordelijk voor de intramurale dienstverlening - in Osira Amstelring termen: Gastvrijheid en Zorg - stuurt zowel de locatiemanagers aan als het team van geestelijk verzorgers.

Meerdere hiërarchische lagen, ruim vijfduizend werknemers en meer dan twintig locaties, maken een organisatie niet alleen complex, maar betekenen ook dat er letterlijke en figuurlijke afstand is tussen de medewerkers op de decentrale locaties en de top van de organisatie, die centraal gehuisvest is in een hoofdkantoor. Ook een geestelijk verzorger wordt geconfronteerd met die afstand, terwijl juist op het hoofdkantoor belangrijke besluiten genomen worden over de financiering van geestelijke verzorging. Binnen een locatie is de afstand kleiner, maar een locatiemanager stuurt een groot aantal mensen aan en de geestelijk verzorger is één van de velen die wat wil van de locatiemanager.

Daarom is het interessant juist deze mensen, die beslissen over de geestelijk verzorgers, eens uitgebreid aan het woord te laten. Welke prioriteiten zien zij in de taakstelling en de rol van geestelijk verzorgers? Waarbij een belangrijke vraag is óf en welke bijdrage zij zien voor humanistisch geestelijk verzorgers in de humanisering van hun organisatie. Met andere woorden, opteren zij voor een brede of een smalle taakopvatting van de humanistisch

geestelijk verzorger? Bij een brede taakopvatting richt de geestelijk verzorger zich naast de zingeving van cliënten ook op de humanisering van de organisatie en bij een smalle taakopvatting blijft die tot de zingeving beperkt.

4.2.2 De taakopvatting van een humanistisch geestelijk verzorger

In de gesprekken met verantwoordelijken op beslissingsniveau komen de taken zoals omschreven in de beroepscode van de VGVZ en het visiedocument van Osira Amstelring naar voren. De geïnterviewden geven daarbij aan dat zij de ondersteuning van bewoners bij zingevingproblemen als belangrijkste taak zien, al brengen zij dat elk op een eigen manier onder woorden.

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure spreekt als enige expliciet over zingeving, Rob van Dam gebruikt de bredere term mentaal welbevinden en Hans Mijnen gebruikt geen specifieke term en spreekt over de primaire taak voor bewoners.

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure legt de nadruk op welzijn naast zorg. *“Als ik kijk naar de geestelijk verzorger, zoals ik denk zoals die in onze organisatie zou moeten functioneren, zie ik op de eerste plaats de taak naar de cliënt. De cliënt is drijfveer waarom wij bestaan. Dus dat vormt de eerste taak van de geestelijk verzorger. ... Dat die op een andere manier, **veel meer vanuit de zingeving** met mensen in gesprek is. En ik vind het ook een hele wezenlijke. Ik vind het ook heel essentieel dat je die gelegenheid biedt en dat je daar de ruimte voor maakt. Voor mij is geestelijke verzorging essentieel. Want het gaat namelijk niet alleen om het natje en het droogje en het goed verzorgd zijn. Het gaat juist om dit soort elementen, waardoor mensen zich beter in hun vel voelen en dus ook beter verzorgd kunnen worden en dus ook beter in hun welzijnsituatie zitten.”* (interview AB, p.1)

Rob van Dam: *“Voor mij zijn de geestelijk verzorgers degenen die zich richten op het **geestelijk welbevinden** van de bewoners.”* (interview RvD, p.2)

Hans Mijnen: *“Wat ik graag zie bij geestelijk verzorgers en raadslieden, ... is dat zij meestal **hun taken primair bij de cliënt leggen**, bij de bewoners. ... Daar doe je het allemaal voor.”* (interview HM, p. 2)

Maar naast het cliëntgerichte werk worden andere taken, die betrekking hebben op de organisatorische context, van groot belang geacht. Rob van Dam noemt met name de

beleidsmatige taak, het aanspreken van collega's op bejegening van cliënten en de voor hem vanzelfsprekende rol van de geestelijk verzorger in de ethische commissie. *“Maar één iemand is ervoor vrijgesteld en heeft er oog voor en kan in de organisatie dat geestelijk welbevinden op allerlei manieren aan de orde stellen. En dat kan dus zijn, dat je mij als bestuurder zegt: met dat beleid van jou gaat het geestelijk welbevinden nooit wat worden, maar het kan dus ook zijn dat je je collega's aanspreekt: Hé, zoals jullie de bewoners bejegenen, dat draagt niet bij aan het geestelijk welbevinden. Dat kan ook anders. Op die manier constructief. Dus zo zie ik de taken van de geestelijk raadslieden of de geestelijk verzorgers en dat betekent bijvoorbeeld dat ik jullie als beroepsgroep af en toe ook dingen actief vraag. Bijvoorbeeld dat ik één van jullie collega's heb gevraagd, lees nou eens mee met ons meerjarenbeleidsplan ... en dan heb ik het nog niet eens over duidelijke evidente gebieden als een ethische commissie, waar natuurlijk ook een geestelijk raadsheer of geestelijk expert in moet meedenken.”* (Interview RvD, p 2-3)

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure legt de nadruk op de kritische rol van de geestelijk verzorger ten aanzien van de organisatie. Of je als organisatie nog wel met de goede dingen bezig bent. *“En ik denk dat de geestelijk verzorger in staat is op een aantal thema's ook echt verdieping te zoeken voor een organisatie, waardoor je ook de mogelijkheid krijgt om nog eens heel kritisch te kunnen kijken naar de wijze waarop je mensen bejegt, of waarop je zorgt biedt of je welzijnspakket invult.”* (Interview AB, p. 2).

Hans Mijnen, richt zijn vizier vooral op de locatie en ziet vooral een taak voor de geestelijk verzorger op het gebied van scholing en training van de andere medewerkers op het gebied van geestelijk welzijn. Met name omdat hij constateert dat de zorgmedewerkers wel goed geschoold zijn op het gebied van fysieke zorg, maar juist niet op het gebied van de geestelijke zorg, terwijl juist de geestelijke zorg voor hem van essentieel belang is. Daar zou de geestelijk verzorger volgens hem, juist vanwege zijn kennis en kunde, een belangrijke rol in kunnen spelen. *“En dan zie ik de geestelijk verzorger als een soort brug tussen medewerkers en bewoners en een wegwijzer, als we het nu zo doen, dan zou juist dat stukje welzijn, op dat punt zou beter tot z'n recht komen. Geestelijk verzorgers zouden voor mij in belangrijke mate moeten bijdragen aan het welzijn van de cliënt, deels door het zelf te doen, maar deels ook om het voor te doen en deels ook om medewerkers te instrueren, te trainen en te onderrichten op dit onderwerp.”* (Interview HM, p. 3)

Zij benadrukken allen dat de taken die uitgevoerd worden in de context van de organisatie, er altijd op gericht moeten zijn de cliënt te dienen. Overigens niet alleen van geestelijk

verzorgers maar van alle medewerkers, zichzelf niet uitgezonderd, omdat de cliënt in een zorgbedrijf centraal staat en zonder cliënten Osira Amstelring niet zou bestaan.

Het eigene van de taakstelling van humanistische geestelijke verzorging is in deze gesprekken slechts nipt aan de orde geweest. Meestal werd er in algemene termen over de rol van de geestelijk verzorger gesproken. Voor Hans Mijnen en Annemiek Beukman-Zuure-Zuure doet de denominatie er niet zo toe. Het biedt een houvast in een gesprek, maar het is toch juist de zingeving van waaruit je het gesprek aangaat, volgens Annemiek Beukman-Zuure-Zuure. Hans Mijnen vindt de kwaliteit van de geestelijk verzorger belangrijker dan de denominatie: *“En van welke oorspronkelijke achtergrond iemand spreekt, kan op enig moment wel belangrijk worden, maar een luisterend oor is voor iedereen belangrijk. En het goede antwoord op het goede moment is voor iedereen belangrijk. En slechts incidenteel komt het er nog op aan, of je nog over sacramenten moet praten met iemand die katholiek is, om maar eens een voorbeeld te noemen. Ik vind dat eerlijk gezegd van wat minder groot belang dan de kwaliteit die een geestelijk verzorger meebrengt.”* (Interview HM, p. 11)

Rob van Dam is uitgesproken over de rol van de humanistische geestelijke verzorging binnen de zorgsector: *“Ik heb persoonlijk heel veel affiniteit juist met het humanistische gedachtegoed omdat ik vind door de mens centraal te plaatsen (...) dat een goede aansluiting is voor hoe wij met cliënten omgaan. (...) Het enige nadeel is, dat het moeilijker te profileren is. Maar het is voor mij een gedachtegoed die uiteindelijk in onze sector het meest tot dialoog kan leiden.”* (interview RvD, p. 4)

4.2.3 De vrijplaats

Over de vrijplaats vinden heel wat discussies plaats. In paragraaf 2.1.2. en 2.2. is de vrijplaats al uitgebreid aan bod gekomen. Het belangrijkste discussiepunt rond de vrijplaats betreft voor wie de vrijplaats nu bestemd is. Louter een plaats waar cliënten hun verhaal kwijt kunnen of een ‘tussenruimte’, zoals Gaby Jacobs suggereert, waar ook op humanisering gerichte organisatiedoelen worden geformuleerd. (Jacobs, 2001, p. 158)

De geïnterviewde verantwoordelijken op beslissingsniveau kijken nogal verschillend aan tegen de vrijplaats. Het meest uitgesproken is Annemiek Beukman-Zuure-Zuure. Zij heeft helemaal niets met de vrijplaats: *“Vrijplaats, pff, weet je, dat geloof ik wel. Het gaat erom wat je zelf uitstraalt en hoe je het zelf invult. Je verdient je eigen rol en je verdient je eigen*

plek. En natuurlijk moet je wel de Bühne krijgen, want het is niet helemaal iets dat je alleen bepaalt.” (Interview AB, p. 9)

Zij kijkt dus uitsluitend naar wat een geestelijk verzorger als persoon en qua professionaliteit te bieden heeft. De historisch met het ambt verbonden vrijplaats laat zij buiten beschouwing. Die doet er voor haar niet toe.

Hans Mijnen plaatst een aantal kritische kanttekeningen met betrekking tot de vrijplaats. Hij vindt dat de vrijplaats het risico in zich draagt dat het de geestelijk verzorger buiten de organisatie plaatst en daardoor onbereikbaar maakt voor de organisatie. Het gevaar dreigt dat de vrijplaats met daarin de geestelijk verzorger in de marge verdwijnt: *“En dan denk ik, pas op, misbruik die vrijplaats niet om teveel buiten de organisatie te gaan staan.”* (Interview HM, p.5)

Terwijl in zijn optiek de vrijplaats bij uitstek geschikt zou zijn om de organisatie te helpen. De vrijplaats typeert hij als: *“We staan er een beetje buiten, want dan kunnen mensen even een beetje in de luwte komen en uitblazen.”* (Interview HM, p. 5)

Juist door die luwte geniet de geestelijk verzorger een grote mate van vertrouwen en vertrouwelijkheid die ook ten gunste van de organisatie zou kunnen worden ingezet. Tegelijkertijd ziet hij ook het belang van de vertrouwelijkheid van de vrijplaats: *“Want op een geven moment moet je die vrijplaats ook wel zien te bewaren, zodat mensen zich ook in vertrouwen tot je kunnen wenden. Maar dat vraagt een hele actieve positionering binnen een locatie en binnen een organisatie.”* (Interview HM, p. 5)

Rob van Dam geeft aan dat de geestelijk verzorgers formeel de vrijplaats hebben en ondanks dat het niet altijd gemakkelijk is, vindt hij de vrijplaats bij uitstek een positie om een kritische signaleringspositie binnen de organisatie in te nemen.

Hij verwacht dat juist de geestelijk verzorgers, omdat ze tot de hoogst geschoolden binnen de locatie horen, initiatief tonen en zaken signaleren die niet in orde zijn of beter kunnen: *“Jullie zijn een beroepsgroep waarvan ik toch mag verwachten dat je op iets meer plekken zelf het initiatief neemt.”* (Interview RvD, p.8). Hij constateert dat het al in hoge mate gebeurt. Niet voor niets kent hij bijna alle geestelijk verzorgers binnen de organisatie en dat kan hij van de meeste medewerkers niet zeggen.

4.2.4 Macht, besluitvorming en invloed

In een eerdere paragraaf was te lezen dat de meeste geestelijk verzorgers binnen Osira

Amstelring solo werken in de diverse woonzorgcentra, enige grote locaties uitgezonderd, waar meerdere geestelijk verzorgers, vaak van verschillende denominaties, werkzaam zijn. Sommige geestelijk verzorgers werken voor meerdere kleinere locaties, vanwege de kleine formatie voor geestelijke verzorging.

Het solobestaan en de gerichtheid op de locatie baart vooral Annemiek Beukman-Zuure-Zuure zorgen. Zij is op dit moment de leidinggevende van de geestelijk verzorgers. Zeker is het belangrijk dat een geestelijk verzorger vooral gericht is op wat zich afspeelt binnen zijn of haar locatie. Van belang is echter ook, open te staan voor wat zich in het grotere geheel van de organisatie afspeelt en dat de geestelijk verzorgers hun krachten bundelen.

Zodoende word je een factor binnen de organisatie en verwerf je een positie en invloed. In je eentje bereik je nu eenmaal niet veel in een organisatie van vijfduizend medewerkers, dan word je een roepende in de woestijn.

De vorming van een vakgroep wordt door haar als een belangrijk element in de profilering van geestelijke verzorging binnen de organisatie beschouwd. Dat is een platform om je te laten zien, meningen te ventileren, een visie te formuleren en aan te geven wat nodig is om je rol goed te kunnen invullen. *“Je bereikt niets als persoon in een grote organisatie van zoveel duizenden mensen. Je moet je als groep profileren. Als groep vinden we dit en wij hebben dit nodig om ons werk goed in te kunnen vullen. Hier staan we voor. Dus ik denk wat we nu inzetten met dat visiedocument en vorm maar een vakgroep en geef je mening over wat er gebeurt in de organisatie. Wees een factor.* (Interview AB, p. 6)

Van belang acht zij dat er binnen de organisatie gezocht wordt naar mensen die zich sterk willen maken voor de geestelijk verzorgers. Zo word je een machtsfactor binnen de organisatie waar mensen rekening mee houden. Daarnaast zouden geestelijk verzorgers wat meer lef mogen tonen en meer mogen laten zien wat zij aan kennis en kunde te bieden hebben. *“Ik sta erachter en vind ook, en dat zal ik ook promoten, je hebt ook promotors nodig om je te helpen daarbij.(...). Maar mijn steun heb je. (...) Ik vind dat jullie nu de kans moeten pakken. Het gebeurt steeds meer. Jullie moeten de kans pakken. Niet vanuit de ‘Calimerogedachte’, maar vanuit wij zijn krachtig, we hebben een goed product. Ga uit van je eigen kracht.”* (Interview AB, p. 10).

Zij onderschrijft hiermee de stellingname van Martin Hetebrij, dat professionals macht moeten mobiliseren. Zo kunnen de geestelijk verzorgers aan invloed winnen en zelf een machtsfactor worden.

Betrokkenheid bij de besluitvorming over het beleid vindt Rob van Dam een belangrijk

punt. Hij probeert via debatstukken andere disciplines te betrekken bij de besluitvorming. Zeker de mening van geestelijk verzorgers vindt hij van belang. Nog relevanter vindt hij echter de terugkoppeling vanuit de praktijk. Wat betekent het beleid nu in de praktijk voor bewoners? In die terugvertaling vanuit de dagelijkse praktijk ziet hij een belangrijke rol voor geestelijk verzorgers weggelegd: *“Ik kan wel een mooi beleidsplan hebben geschreven, is ook fijn. Maar het grootste risico daarvan is dat het in de kast komt te staan en dat niemand er iets mee doet. Dus, als ik dat als enige zou doen, dan zou ik jullie hier op het kantoor hebben gepositioneerd en dan was je, zeg maar, een denktank. Het allerbelangrijkste uiteindelijk voor onze cliëntèle is: wat doen we er nu in de praktijk mee?”* (Interview RvD, p. 6)

Dat betekent voor hem ook dat geestelijk verzorgers aanwezig dienen te zijn op de momenten die er toe doen voor bewoners en medewerkers: *“Dan kan je de meerwaarde laten zien. Dan gaat het niet om macht, maar kan je toch veel invloed uitoefenen.”* (Interview RvD p. 9)

Voor Hans Mijnen als locatiemanager moet de geestelijk verzorger zich niet zozeer bemoeien met besluitvorming op centraal niveau, als wel met de besluitvorming op de locatie en daar hun meerwaarde laten zien en invloed nemen. *“Die moeten deel van dat spel gaan uitmaken en daar ligt dus ook de toekomst van de geestelijke verzorgers.”* (Interview HM p. 13)

4.2.5 Kritische kanttekeningen en het toekomstperspectief

“Er moet niet zoiets zijn van dat een bestuurder zegt: “er zijn geestelijk verzorgers” en er zijn geestelijk verzorgers. En als een bestuurder zegt: “er zijn geen geestelijk verzorgers meer” dan zijn er geen geestelijk verzorgers meer. Zo werkt het niet. Een geestelijk verzorger dient, net als wij allemaal, aan te tonen, iedere dag weer, dat ze onmisbaar zijn en dat doen ze niet door een vrijplaats te zijn, alleen maar. Dat mogen ze op hun tijd best, maar door zich vooral ten dienste te stellen van de mensen die hier wonen en werken.”

Interview Hans Mijnen, p. 9-10

In de gesprekken met de 'beslissers' worden de nodige kritische opmerkingen geplaatst bij de rol van de geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring. Deze kritiek heeft niets te maken met de rol van de geestelijk verzorger naar de cliënt toe. Alle geïnterviewden zijn ervan overtuigd dat de rol van persoonlijke zingeving voor bewoners door de geestelijk verzorger

goed wordt ingevuld. Maar zij zouden graag zien dat de geestelijk verzorger een bredere rolopvatting hanteert, als het ware als een spin in het organisatieweb fungeert, door aan bewoners, medewerkers en naasten een luisterend oor te bieden, deze met elkaar in gesprek te brengen en daar waar nodig, zaken die niet in orde zijn aan het licht te brengen.

Rob van Dam zegt daarover het volgende: *“Jij bent één van de hoogst geschoolden op de locatie. Die signaleringsrol met dat geestelijk welbevinden als trigger, daar mag je veel breder gaan. Ik zie een geestelijk raadsheer niet als iemand die alleen maar gesprekjes voert met bewoners. En daarmee doe ik het niet af dat ik die gesprekken niet belangrijk vind.”* (interview RvD, p. 3) en: *“Ik ga ervan uit dat je met het takenpakket vrij veel initiatief kunt ontplooien om te zeggen: ik vind er dit van en dit zeg ik ervan. De mogelijkheid om het te verwoorden. Het zijn allemaal verbaal begaafde mensen. Dus ze kunnen allemaal hun mening goed uiten. Ze kunnen allemaal goed signaleren en neem die rol.”* (Interview RvD, p. 7)

Hans Mijnen als locatiemanager legt vooral nadruk op de brugfunctie van de geestelijk verzorger binnen de decentrale organisatie. Dat vormt een flinke uitdaging voor de geestelijk verzorgers volgens hem, omdat het niet echt in de aard van de geestelijk verzorger zit om zichzelf te profileren. In zijn woorden zijn het *“over het algemeen stille werkers.”* (Interview HM, p. 4)

“Dat vraagt uit je schulp komen, dat vraagt een proactieve benadering en dat vraagt een actieve deelname in de communicatie en interactie tussen medewerkers onderling en medewerkers, teamleiding, want daar gebeuren ook dingen. In die interactie kan je een hele actieve plaats innemen, want je hoort natuurlijk van alles. Ook waar medewerkers boos zijn en waar bewoners boos zijn en waar bewoners boos zijn op medewerkers en medewerkers boos zijn op bewoners. Het is geen sinecure om daar een zodanige partij en rol in te spelen dat je helpt om die interactie tussen al die geledingen ook daar als smeermiddel in op te treden.” (Interview HM p. 6)

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure legt vooral de nadruk op de samenwerking van geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring. Wat haar betreft zou er op veel gebieden beter kunnen worden samengewerkt en meer kunnen worden uitgewisseld. Waarom elke keer opnieuw het wiel uitvinden? Dat kost veel tijd en gaat ten koste van andere zaken, die daarom blijven liggen of niet opgepakt worden. *“Ik vind nog steeds wel dat het nog hokjesgericht is.... Samenwerking, maar er ook samen voor gaan. Dat gedachtegoed uitdragen. Wat is onze toegevoegde waarde in de organisatie? En hoe geven we dat vorm? Hoe zorgen we ervoor dat dat gedachtegoed ontwikkeld blijft? Dus niet {...} laat maar gedijen en vervolgens*

achteruit gaat. Maar zorg er nu voor dat het gedijt en ontwikkelt, blijft ontwikkelen, blijft met elkaar in gesprek ... daar waar je overstijgend kunt werken, pak dan ook dat overstijgende en daar kunnen we nog in groeien.” (Interview AB, p.3)

Hans Mijnen onderschrijft deze mening. Ook hij vindt dat samenwerking van geestelijk verzorgers kan worden verbeterd. In zijn optiek maken de geestelijk verzorgers te weinig gebruik van met elkaar ontwikkelde producten en willen zij teveel hun eigen ding blijven doen in plaats van gebruik te maken van de kwaliteit van een ander: *“Zorgen dat de dingen die jij gemaakt hebt, en we hebben hier de pareltjes van mooie dingen, dat je die exporteert ook, en ook als collega's onder elkaar dat je zo ontvankelijk bent voor elkaars mooie dingen en dat je ook zegt: graag. Niet denkt, dat kan ik zelf ook wel.”* (Interview HM, p. 8)

De geestelijk verzorger bevindt zich binnen de locatie, naar zijn mening, nog teveel in een geïsoleerde positie. Dat een geestelijk verzorger zich niet alleen moet profileren op bestuursniveau, maar juist zichtbaar en aanwezig moet zijn voor medewerkers op de werkvloer; in gesprek gaat met zorgmedewerkers en teamleiders. Zodoende kan zij een intermediaire rol vervullen tussen enerzijds bewoners en medewerkers en anderzijds leiding en medewerkers, juist op momenten dat het spannend is op locaties en zich spanningen voordoen.

“Ik zou het heerlijk vinden als een geestelijk verzorger, ook als hij een probleemlocatie ziet of een problemenafdeling, dat hij mij helpt ook als leidinggevende om dat beter te maken en omgekeerd dat hij de medewerkers ook helpt. Nou dat vraagt toch bepaalde kwaliteiten, maar ook een bepaalde manier van jezelf ook profileren, die niet gebruikelijk is.” (Interview HM, p. 5)

Geestelijk verzorgers zijn nog veel te onzichtbaar, naar de mening van Hans Mijnen. Dat werkt de functie ook in de hand, je als einzelgänger binnen de organisatie te bewegen en vooral in gesprek te gaan met cliënten. Het uitspreken dat je nodig bent, is volgens hem niet voldoende. Dat moet je ook laten voelen en het liefst samen met de andere medewerkers: *“Want die bewoners zeggen het niet Die zijn afhankelijk van je, maar die zijn in belangrijke mate niet in staat om aan te geven hoe belangrijk je voor hen bent. Want de bewoners zijn moe, die zijn niet in staat zich voor jullie sterk te maken. Dat zul je echt zelf moeten doen, en dan kan je het ook beter zelf doen, in samenspraak en in interactie met de mensen op zo'n locatie. Dan word je echt belangrijk op zo'n locatie.”* (Interview met HM p. 10)

Wat betekenen die kritische kanttekeningen voor de toekomst van de geestelijk verzorger

binnen Osira Amstelring? Samenvattend kunnen we stellen dat de “beslissers” een bredere rol willen van de geestelijk verzorger. Naast zijn zingevende rol voor de cliënten zal de geestelijk verzorger zich proactief moeten opstellen naar de medewerkers in de organisatie, sonderen wat er op de werkvloer leeft en een intermediaire rol moeten vervullen tussen de bewoners, de medewerkers en de leiding. Het signaleren van wat er misgaat en wat verbeterd kan worden; meer de samenwerking moeten zoeken met zijn collega geestelijk verzorgers. En niet in de laatste plaats zorgen dat ook organisatiebreed zichtbaar wordt wat het team geestelijke verzorging de organisatie te bieden heeft.

De geïnterviewden geven wel aan dat ze zien dat er op dit moment hard gewerkt wordt om tot die gevraagde bredere invulling van die rol te komen. Voor hen is dat noodzakelijk, wil de geestelijk verzorger de toekomst met vertrouwen tegemoet kunnen treden. Want gevaren zien zij allen, alleen hebben alle drie geïnterviewden daar een ander beeld bij.

Voor Hans Mijnen, als locatiemanager ligt er vooral gevaar op de loer als het gaat om de hiërarchische positionering van de geestelijk verzorgers onder de Manager Gastvrijheid en Zorg en het feit dat de geestelijk verzorger daarmee de locatiemanager en diens organisatievraagstukken op afstand kan houden. Bij zijn collega locatiemanagers bestaat daarom de nodige scepsis over de geestelijke verzorger: *“Ik denk dat er dan een reëel risico is dat er dan op een enig moment keuzes gemaakt worden, anders dan voor geestelijk verzorgers. Ik zie dat als een risico en een gevaar. Want ik vind dat we geestelijk verzorgers nodig hebben in deze ouderenzorg. En omdat we te weinig mensen hebben van het niveau van geestelijk verzorgers (...) Daar hebben we er te weinig van. En zeker met het oog op de toekomst, met de toenemende vergrijzing en toenemende vragen over leven en dood, zie ik de rol van geestelijk verzorgers op dat punt juist in toenemende mate van belang.”* (Interview HM, p.13)

Hij zou graag zien dat die scepsis bij zijn collega's wordt weggenomen en de geestelijk verzorger investeert in de relatie met haar locatiemanager en de medewerkers. De geestelijk verzorger moet zich juist onmisbaar maken op de locatie, zodat een locatiemanager eerder geneigd is de formatie van de geestelijk verzorger te vergroten in plaats van te verkleinen.

Een brede rolopvatting draagt daar naar zijn mening aan bij. (Interview Hans Mijnen, p. 11)

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure vindt dat vooral de zachte kant van de geestelijke verzorging de nadruk krijgt. Zij zou graag zien, dat juist ook de harde meetbare kant van de geestelijke verzorging meer aandacht krijgt. *“...zich daar gehoord voelt en aandacht krijgt en zich heerlijk in z'n vel voelt. Dat kan je gewoon meten. Dus dat hard en dat zacht kan je volgens mij ook in de richting van geestelijke zorg vertalen. Maar het wordt nu vaak in de*

hoek gezet van gesprekjes. Nee, het is een heel wezenlijk product.” (Interview AB p. 7)

Het productenboek vindt zij een goede aanzet. Daarin kan je concreet zien welke producten er worden afgenomen en wordt ook de toegevoegde waarde duidelijk.

Rob van Dam is tevreden over de rol van de geestelijke verzorging. Osira Amstelring kent zware tijden, met financiële tekorten en de hete adem van de Inspectie voor de Gezondheidszorg in de nek. *“Ik ben op dit moment eigenlijk heel tevreden, als je bedenkt in welke crisis we zitten, hoe het team Geestelijk Werk functioneert, omdat ik inderdaad zie dat iedereen zijn of haar eigen taak gewoon heel serieus oppakt. Maar ook dat er een vakgroep is. Het functioneert ook echt als een vakgroep, in ieder geval die indruk krijg ik. Dus daar ben ik persoonlijk heel erg over te spreken.” (Interview RvD, p. 10)*

Zorgen heeft hij over het extramurale model. De tendens is dat steeds meer mensen thuis zorg willen hebben. Daar zal Osira Amstelring dat vooral intramurale instellingen heeft, een antwoord op moeten vinden. In het thuiszorgmodel is de geestelijke verzorging nog niet ingevuld, terwijl juist daar de cliënten zich aandienen. *“Ik ben niet één van die mensen die gelooft dat we alleen nog maar extramurale zorg moeten bieden. Er zijn straks zoveel ouderen. Je moet niet met één antwoord denken dat je alle cliënten tevreden kunt krijgen. Er zal ook intramurale zorg blijven en daar heb je als geestelijk verzorger een duidelijke positie. Je zult wel zien dat de clientèle nog verder verzwaaart. Want, wat in thuis mogelijk is, zullen we in thuissituaties gaan bieden, maar als het uiteindelijk betekent dat we heel veel mensen in een thuisvorm krijgen, dan betekent het inderdaad dat je uiteindelijk met het geestelijk werk een hele grote groep met onze huidige werkwijze niet bereikt. Dat vraagstuk ligt er.” (Interview RvD, p. 10)*

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure gaat verder dan een extra- of intramuraal model in de zorg. Voor haar is geestelijke verzorging een maatschappelijke noodzaak: *“Want geestelijke verzorging blijft nodig. Dat heeft niets te maken met intra- of extramuraal. Het heeft gewoon te maken met mindset. Hoe ga je om met oude mensen en hoe willen mensen ook benaderd worden en hoe willen ze hun laatste uren doormaken? Daar moet je aandacht voor hebben als maatschappij, vind ik.” (Interview AB, p. 5)*

4.3 Het Humanistisch Verbond – resultaten van deelvraag 3

“Iedere levensbeschouwelijke positie, ook een godsdienstige blijft contextgebonden mensenwerk.”

Peter Derkx in: Alma, Smaling (red.), 2010, p. 44)

“Jullie zijn echt de vooruit geschoven posten als het om humanisering gaat en in de maatschappij met je voeten in de klei {...}staan en weten wat er gebeurt. Daar hebben wij jullie voor nodig. ... En het HV komt er ook niet alleen met abstracte theorieën over levensbeschouwing. Je hebt die voeding nodig vanuit de praktijk.”

Interview Wilma Reinders, p.11

Deelvraag 3: Hoe kan een humanistisch geestelijk verzorger in de huidige tijd bijdragen aan humanisering binnen het zorgconcern Osira Amstelring volgens de zendende instantie: het Humanistisch Verbond?

4.3.1 Inleiding

Hierboven heb ik uitgebreid stilgestaan bij de visie van de geestelijk verzorgers en de beslissers binnen Osira Amstelring over de beoogde rol van de humanistisch geestelijk verzorger in deze tijd. Nu richten we de blik naar buiten.

Het Humanistisch Verbond (HV) is de instantie die als zendende organisatie de humanistisch geestelijk verzorgers in zorginstellingen benoemt. Naast de zorg benoemt en zendt het HV ook humanistisch geestelijk verzorgers in de werkvelden Defensie en Justitie. Het betreft zo'n 200 humanistisch geestelijk verzorgers die door het HV benoemd en gezonden zijn. De zorg is een beetje het buitenbeentje. Bij Justitie en Defensie kan je zonder benoeming door het HV niet aan het werk als humanistisch geestelijk verzorger. Bij de zorg kan je ook zonder benoeming door het HV aan de slag. Een verantwoordelijk manager zal je er niet gauw naar vragen. *“Osiragroep heeft jou, denk ik, ook nooit gevraagd van: goh, word jij gezonden en {...} is jou ooit om je benoemingsbrief gevraagd? Dus voor de zorgorganisatie is het steeds minder relevant.”* (Interview EdR, p. 25).

Daarom des te interessanter om te onderzoeken wat de actuele visie van het HV is op de humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg. Hoe ziet het HV de bijdrage van humanistisch geestelijk verzorger aan de humanisering en evenmin onbelangrijk, hoe ziet het de toekomst van de humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg?

4.3.2 De taakopvatting van een humanistisch geestelijk verzorger

Het HV heeft een aantal jaren geleden een strategienotitie geschreven voor de humanistische geestelijke verzorging in de zorg. Ook het HV zag op dat moment de ontwikkelingen als marktwerking in de zorg en de opschaling van kleine zorginstellingen tot grote zorgconcerns en dat daardoor de geestelijk verzorging onder druk kwam te staan. Een onderzoek wees toen uit dat de humanistisch geestelijk verzorger nog steeds hoofdzakelijk werd ingezet in de individuele begeleiding van cliënten/bewoners en dat mede door de geïsoleerde vrijplaats de humanistisch geestelijk verzorgers binnen de organisatie in een luchtledige positie waren beland, vrij onzichtbaar en losgeraakt van de organisatie. Als er dan bezuinigd moet worden, was het vrij gemakkelijk om de onzichtbare geestelijke verzorging weg te saneren. *”Wij zijn vanaf dat moment, en niet alleen wij, je ziet dat {...} het veel breder leeft: bij de VGVZ, bij Relief en bij Actiz, allerlei actoren in zorgland en die ook met GV te maken hebben, zijn toen in gaan zetten op (...) zorg dat je zeker niet alleen die individuele gesprekken doet, hoewel dat misschien wel voelt als core business, maar zorg dat je qua rol meer een spin in het web van de organisatie gaat worden op het gebied wat alles met ethiek, kwaliteit en zingeving te maken heeft. Dat je daarin zichtbaar wordt.”* (Interview WR, p. 1)

Humanistisch geestelijk verzorgers zouden zich meer moeten richten op scholing van medewerkers en vrijwilligers en meer moeten meedenken en bijdragen aan beleid. Dat zou, als spin-off, kunnen leiden tot meer vragen en een verbreding van het takenpakket op het gebied van scholing en beleidsadvisering. Vooral dat laatste kan de vrijplaatsgedachte bedreigen omdat je je daarmee ook medeverantwoordelijk maakt voor beleid. Een andere consequentie was dat managers een verantwoording wilden van de humanistisch geestelijk verzorger. Wat levert het nu allemaal op?

“Maar ook daarin stimuleren we vanuit het HV wel dat mensen daar open voor staan en (...) niet meteen met de hakken in het zand gaan als gevraagd wordt: nou, wat levert jouw formatie en het geld dat daar aan vastzit nu feitelijk op voor onze organisatie? Maar juist

meedenken hoe we dat zichtbaar kunnen maken.” (Interview WR, p. 2)

Voor Wilma Reinders zijn dat de belangrijkste ontwikkelingen: *”Dat wat ons betreft de humanistische GV meer vanuit de gesloten en wat geïsoleerde vrijplaats en individuele cliëntcontacten naar het centrum van de organisatie beweegt en daar taken gaat doen en een rol gaat spelen. Zonder dat die twee dingen waar we vandaan komen verdwijnen, want die moeten wel behouden blijven.”* (Interview WR, p. 2).

Voor Ineke de Vries is de individuele begeleiding van mensen bij zingevingsvragen het hart van het werk van een humanistisch geestelijk verzorger. Waarbij je de context, het institutionele kader van zorginstellingen, gevangenissen en het leger, niet uit het oog mag verliezen. *”Jouw opdracht is humanisering van de samenleving. Dat doe je via ondersteuning bij zingeving. En dat je ook een opdracht hebt om vanuit dat vak of vanuit die activiteit te signaleren waar in de instelling of in de context waarin je opereert, spanningsvelden zitten of waar jij met je expertise ook niet-zorgafhankelijke mensen kunt ondersteunen, professionals, in de dilemma's die zij ervaren.”* (Interview IdV, p. 3).

Zij ziet dat die brede invulling ook al wordt toegepast door een aantal geestelijk verzorgers. *”...Dat hun plek ook al breder is en dat ze hun verbindingen naar lagen in de instelling hebben, vanuit die context, die verder gaat dan het individuele gesprek. En zij ervaren ook dat zij professionals, verpleegkundigen en artsen ook bij kunnen staan en ook familie van de cliënt kunnen betrekken. (...) Dat vind ik een heel goede ontwikkeling. Ik zou het ook heel fijn vinden als dat binnen de krijgsmacht en detentiecentra ook gebeurde. Terwijl ik zie dat die context, met name bij detentiecentra, veel lastiger is voor een GV'er. Maar in essentie vind ik het vak van GV'er mensen ondersteunen bij zingeving. En vind ik het belangrijk dat ze die expertise ter beschikking stellen aan meerdere groepen binnen een instelling.”* (Interview IdV, p. 3)

Voor die verbreding van het takenpakket willen de geestelijk begeleiders wel beter toegerust worden om die taken uit te voeren. Het gaat dan met name om kennisverbreding en leren meer organisatiegericht te werken. Praktisch betekent dat: het scholen van medewerkers, begeleide intervisie aanbieden en daarnaast bijscholing op ethisch gebied om zo een grotere rol in de ethische commissie te gaan spelen en moreel beraad aan te bieden. Daarin ziet het HV een rol voor zichzelf weggelegd. *”En daar hebben we nu een aanbod van learning communities voor ontwikkeld en daar kwamen direct dertig belangstellenden op af. Ik had er tien verwacht, maar van de honderd mensen zitten er nu dertig mensen in die learning communities.”* (Interview WR, p. 5)

Er is wel een veranderingsproces nodig om die bredere rol als humanistisch geestelijk verzorger op je te nemen. Volgens Wilma Reinders is dat vooral lastig als je in de geïsoleerde positie van de vrijplaats in de organisatie zit: *“die inhoudelijk intrinsiek heel veel waarde heeft, maar die ook wel een veiligheid biedt, waar je je ook in kan verstoppen, zeg maar. Van dat doe je en daar houdt het mee op. Nou dan kan het knap lastig zijn als je daar uit moet en andere dingen moet gaan doen.”* (Interview WR, p. 6) Dat is niet gemakkelijk, want dat betekent volgens haar dat je de vaardigheid moet bezitten om je te verdiepen in zaken die buiten je eigen vak en domein liggen. Het taalspel van de manager leren en strategisch opereren: *“Wel andere dingen zeggen of dingen anders zeggen dan je ze, puur vanuit wat je het geleerd hebt op de UvH en hoe jij in je werk staat, zou zeggen. Dat je de connectie met de buitenwereld moet maken. Je moet meer vraaggericht nadenken. Wie zit er tegenover me, wat zijn haar of zijn belangen? Met welk probleem zit diegene in deze organisatie en welke taal spreekt ie.”* (Interview WR, p. 6)

Historisch gezien is de achtergrond van een humanistisch geestelijk verzorger anders dan die van geestelijk verzorger van een andere denominatie. De christelijk geestelijk verzorger is van oorsprong altijd tot dominee of pastor opgeleid om een gemeente te leiden, maar om welke reden dan ook als geestelijk verzorger aan de slag gegaan. Humanistisch geestelijk verzorgers zijn van meet af professioneel opgeleid als geestelijk verzorger, met veel aandacht voor gespreksvoering, groepsbegeleiding, psychologie en bezinning. *“Ik denk dat wij daarin heel lang een voorsprong hebben gehad. Dat we echt professioneler waren en er daardoor ook meer waren voor iedereen. Dat dat in feite al een vorm is van algemene geestelijke verzorging. Wel geïnspireerd vanuit dat humanisme, waar ook bij hoort dat je niemand uitsluit, maar dat je er in principe voor iedereen bent.”* (Interview WR, p. 3)

De secularisering heeft echter vreemd genoeg, volgens Wilma Reinders, een boost gegeven aan de inhaalslag van de andere denominaties op het gebied van professionalisering. Ook de andere denominaties krijgen nu een vrij algemene basis. *“Waardoor het meer één geheel wordt en het nu moeilijker is, denk ik, dan twintig jaar geleden, om te zeggen waarin wij ons precies onderscheiden. Maar ... als je echt gaat kijken naar de inspiratie of de achtergrond waarmee mensen aan het werk zijn, ... is het nog steeds zo dat humanisten er echt eerlijk oprecht meer zijn voor iedereen, zonder een verborgen agenda en ook oprecht en eerlijk doorverwijzen op het moment dat dat nodig is. En dat het bij veel geestelijk verzorgers van andere denominaties toch zo is, dat die iets weg moeten laten op het moment dat ze er voor iedereen zijn.”* (Interview WR, p. 3)

Het echte onderscheid tussen de humanistisch geestelijk verzorger en de andere denominaties ligt wat Wilma Reinders betreft in de vier uitgangspunten van het humanisme die Peter Derkx onderscheidt in *‘Waarvoor je leeft. Humanistische bronnen van zin’*:

1. Iedere levensbeschouwelijke positie blijft contextgebonden mensenwerk.
2. Het respecteren van elkaars waardigheid en de erkenning dat alle mensen gelijkwaardig zijn.
3. De mens de verantwoordelijkheid neemt voor zijn/haar eigen bestemming.
4. De liefde voor specifieke, unieke, kwetsbare en onvervangbare mensen.

(Alma, Smaling, 2010, p. 44-48)

“Die onderscheidt jullie of ons echt van hen. Dat moet een doorwerking hebben in hoe je het werk doet. Alleen, voor ons gaat het echt de kunst worden om dat zichtbaar te maken, hoe je dat dan terugziet. Die humanisering is er misschien wel één van. Dat je toch meer ook een maatschappelijke opdracht hebt.” (Interview WR, p. 5)

De relatie van het HV met de humanistisch geestelijk verzorgers

De geïnterviewden geven beiden aan dat de relatie tussen het HV en zijn humanistisch geestelijk verzorgers niet altijd even goed en sterk is geweest. De laatste jaren heeft het HV zich ingespannen om de relatie hechter te maken en die naast een formele, ook een inhoudelijke basis te geven. *“In 2004, ... hebben we toen ook interviews gedaan.waarin ze het HV enorm op afstand ervaarden. Je hebt een juridische relatie die verloopt via die bevoegdheidscommissie, maar geen enkel gevoel van wij hebben iets meer te bieden dan alleen maar die bevoegdheid. Dus een grote afstand. En we hebben toen gezegd, als wij vinden dat onze GV'ers als het ware de vertegenwoordigers in de samenleving zijn van het humanisme en bijdragen aan de humane samenleving, dan moeten wij daarin investeren.”* (Interview IdV, p. 7)

Daarnaast bestond er bij veel net afgestudeerde humanistisch geestelijk verzorgers een negatief beeld van het HV. Volgens Ineke de Vries is dit grotendeels te wijten aan de gescheiden werelden van het HV en de UvH, die een moeizame relatie tot gevolg had. Op de UvH heerste het beeld van het HV als *“... een ouwelullenclub, waar je met een boog omheen moet, om het maar eens heel plat te zeggen. Nou dat helpt niet om met elkaar een gemeenschap te vormen. Dat is echt de laatste jaren heel erg aan het veranderen. Daar hebben we zelf veel toe gedaan, daar heeft de universiteit ook het nodige toe gedaan, om uit die scheiding te komen en elkaar daarin veel meer te zoeken. Van wat hebben we*

elkaar te bieden? We hebben 13.000 leden, die ... heel veel kunnen hebben aan de expertise van de universiteit als het gaat over het verdiepen en ontwikkelen van de levensbeschouwing. Dat moet je met elkaar doen.” (Interview IdV, p. 7)

Inmiddels hebben de gesprekken tussen het HV en de humanistisch geestelijk verzorgers en de UvH geresulteerd in het huidige scholingsaanbod, dat is gebaseerd op de wensen en behoeften van de humanistisch geestelijk verzorger in de vorm van learning communities en een jaarlijks symposium. Het HV probeert hierbij de geestelijk verzorgers te faciliteren, door thema's die er in praktijk van de humanistisch geestelijk verzorger spelen zowel theoretisch als praktisch te onderzoeken en samen de humanistische levensbeschouwing verder te doordenken en te ontwikkelen. Doel van het HV is daarbij het pakket van de humanistisch geestelijk verzorger te verbreden: *“... dat ze hun pakket, hun aanbod verbreden. Dat ze tot meer in staat zijn, dan alleen maar het individuele gesprek. Om daar de koplopers uit te pakken en hoe kunnen we dat samen versterken die ontwikkeling. ... Dat zijn voor ons manieren waarop we meer wisselwerking krijgen met onze HGV'ers.”* (Interview IdV, p. 7)

Ineke de Vries is zich er daarbij ten volle van bewust dat het ondoenlijk is alle humanistisch geestelijk verzorgers in deze beweging mee te krijgen. Sommige mensen willen niet meedoen en blijven op afstand. Het HV richt dan ook alle energie op de mensen die samen willen werken met het HV. Ervaringen met de afdelingen heeft het HV geleerd dat zoiets beter werkt.

Dit beeld wordt bevestigd door Wilma Reinders. Zij richt zich als programmaleider van de humanistisch geestelijk verzorgers op de voorhoede. *“Ik heb heel lang gedacht: iedereen moet mee en daar ben ik nu van afgestapt. En ik denk nu, ja wie mee wil en al bezig is. We hopen op een sneeuwbaaleffect.”* (Interview WR, p. 9)

De herdefiniëring van de relatie uit zich ook in de herziening van de beroepscode voor humanistisch geestelijk verzorgers. Het accent zal daarbij meer komen te liggen op de inhoudelijke relatie of zoals Wilma Reiners het noemt: *“... Je gezamenlijk verantwoordelijk bent voor de ontwikkeling van het gedachtegoed en dingen doen voor de mensen in Nederland die dit aanhangen.”* (Interview WR, p. 10)

Het blijft daarbij niet bij een eenmalig benoemingsgesprek, maar er komt een regelmatige evaluatie, waarbij het niet zozeer gaat om hoe het je op de werplek is vergaan, maar om hoe je je als humanist ontwikkeld hebt, hoe je je ten opzichte van vijf jaar geleden verhoudt tot het humanisme en wat het HV met deze ervaring eventueel zou kunnen doen. Uiteindelijk

gaat het om de samenwerking tussen alle betrokkenen bij het HV: *“Dus het gaat niet zozeer om een relatie met het HV, want uiteindelijk is het HV helemaal niks, maar het gaat om een relatie met de collega's, met de mensen die hier werken, met de vereniging, de leden. En die wederkerigheid. En dat het niet alleen maar een licentie is om een leuke werkplek te hebben.”* (Interview WR, p. 10)

De zendende rol van het HV

Over de ambtelijke binding is de laatste jaren veel discussie. De ambtelijke binding is met andere woorden gezegd: de formele relatie van een geestelijk verzorger met een levensbeschouwelijk genootschap en de geestelijk verzorger wordt door zijn/haar genootschap gezonden.

Steeds meer is de vraag of de ambtelijke binding nog van deze tijd is. De toenemende secularisering van de samenleving heeft ook voor de geestelijk verzorgers gevolgen. Zoals ik reeds in paragraaf 2.1 heb aangegeven, is er een hausse ontstaan (zowel op universiteiten als HBO's) in opleidingen voor algemene geestelijke verzorging. De geestelijk verzorgers van deze opleidingsinstituten hebben geen toegang tot de VGVZ omdat ze geen ambtelijke binding hebben. Het HV daarentegen, is vanuit de verzuilde samenleving in de jaren vijftig van de vorige eeuw een erkende zendende instantie, die de zuil van de niet kerkelijken vertegenwoordigt en sindsdien haar geestelijk verzorgers, evenals de kerkelijke organisaties zendt.

“We hebben heel hard geprobeerd om te worden als de dominee en de pastoor. En dat is de kracht geweest, zo is het ook ontstaan en dat is ook de paradox die je in het Humanistisch Verbond vindt, dat doordrenkt is van een taalgebruik, dat wij een zendende instantie zijn en wij zenden niet. Wij geven een bevoegdheid en benoemen. (...) Ik ervaar dat (...) het taalspel waarin wij zitten rondom zendende instantie, een aan religies en kerken ontleend taalspel is. Dat is niet verwonderlijk. Het Verbond heeft z'n plek daarin gezocht om de plek te kunnen hebben en de legitimering te krijgen waarnaar gestreefd werd: dat ook niet-gelovigen een recht van spreken hadden.” (Interview IdV, p. 6)

Voor Wilma Reinders is er ook een pragmatische reden om vast te houden aan de zending door het HV. Bij Defensie en Justitie is zending verplicht en bovendien gaat het om ongeveer 200 'gezondenen', in de praktijk werkzame humanistisch geestelijk verzorgers. *“Zolang dat nog het geval is, houden wij aan de zending vast. Je moet je voorstellen dat het een Amsterdams huis is dat op oude palen staat. Dat laten we gewoon staan. Daarin proberen we niet te investeren. Tegelijkertijd proberen we wel na te denken over een*

andere manier om een relatie met elkaar te onderhouden.” (Interview WR, p. 11)

Met anderen woorden: Het HV investeert in een nieuwe fundering, terwijl het oude fundament zolang dat nodig is intact wordt gelaten.

Het HV is en blijft een buitenbeentje in de wereld van de zendende organisaties, omdat het HV toch een andere cultuur heeft volgens Ineke de Vries. *“Het is toch meer een waardengemeenschap. Je bent het eens met een aantal aannames hoe de mens in elkaar zit in je mensvisie, in je visie op de wereld en de samenleving en de rol van wetenschap en kennis daarin. De rol van de menselijke ervaring, de veelzijdigheid van het menselijk zijn willen aanspreken, omdat je van daaruit tot een humane samenleving komt. (...) dan word je meer een waardengemeenschap, waarvan wij als vereniging deel uit maken en op bepaalde plekken de vertegenwoordiger zijn, dan dat wij zenden. In de zin: wij zeggen hoe het er voor staat en wij geven iemand een bevoegdheid, en die gaat op die manier de wereld in, namens ons. Je bent een gemeenschap en voedt elkaar daarin.”* (Interview IdV, p. 6)

Ook Wilma Reinders heeft dat buitenbeentjesgevoel, van een kleine Calimero die niets in te brengen heeft bij de grote kerkelijke genootschappen. *“Je hebt voor je gevoel echt veel te brengen, terwijl je altijd naast die andere molochen maar een klein clubje bent, waar de anderen naar zitten te kijken van: ja, van wat doen jullie hier eigenlijk?”* (Interview WR, p. 11)

4.3.3 De vrijplaats

Ineke de Vries vraagt zich af of de vertrouwelijkheid van de vrijplaats die je biedt aan de bewoner, niet te combineren is met de doelstellingen van de organisatie. Andere beroepsgroepen, zoals psychiaters en advocaten hebben ook met dit dilemma te maken. *“Je werkt voor een bepaalde cliënt en dat kan in een context zijn waarin de doelen anders zijn, maar je hebt een loyaliteit naar de mensen waarmee je werkt en die kent een grote mate van vertrouwelijkheid en er zijn voor de ander. Dat moet je ook vooral zo laten. Maar daarnaast kan je ook op grond van al die gesprekken die je hebt wel een partner zijn in een gesprek over de cultuur, het klimaat binnen een instelling, met dilemma's die ook te maken hebben met zorg voor cliënten, bij individuele cliënten maar ook bij de zorg voor een groep als geheel, hoe je dat kunt verbeteren en welke dilemma's er spelen. (...) Maar dat dat niet makkelijk is en dat dat een denken en een opleiding vraagt die met dat gegeven experimenteert en daarin zoekt om tot nieuwe standaarden en opvattingen te*

komen, is absoluut waar. Maar vind ik een wenselijke en noodzakelijke zoektocht als je het vak op de kaart wilt houden en zorgen dat men er gebruik van blijft maken.” (Interview IdV, p. 11)

Het brengt echter ook risico's met zich mee wanneer je als humanistisch geestelijk verzorger een opdracht binnen de organisatie hebt. Je kunt ongemerkt deel worden van het systeem en daarmee je onafhankelijke positie aantasten. Zij vindt dat je op dit punt de vrijplaats opnieuw moet doordenken, wanneer je je als geestelijk verzorger anders positioneert.

“Maar nu is de afscherming van de vrijplaats ook heel erg gegeven met het je niet verbinden met de organisatie waarin je werkt, los van alles. De keerzijde daarvan is, vind ik, dat die vrijplaatsgedachte ook, ja, ook ingevuld wordt op zo'n manier dat HGB'ers ook niet aangesproken willen worden op wat ze doen en wat het resultaat van hun werk is. Dat is bijna niet bespreekbaar. Je merkt dat daar een ongemak is omdat men dat niet gewend is. Ik ben, en dus ben ik goed. Het is een beetje als de dominee. Die gaat ook niet uitleggen wat het resultaat van z'n inzet is.” (Interview IdV, p. 9)

Wilma Reinders bevestigt dit beeld. Zij wil dat daar waar nodig is, de vrijplaats behouden wordt. Zij ziet een veranderde rol van de vrijplaats en dat heeft volgens haar te maken met de veranderende rol die er van humanistisch geestelijk verzorgers gevraagd wordt (...)

“meer de presentie, er altijd voor iedereen kunnen zijn, naar er kunnen zijn als het echt nodig is en er meer zijn voor de organisatie als geheel.” (Interview WR, p. 2)

Geestelijk verzorgers zullen meer en meer de taak op zich moeten nemen andere medewerkers en verplegend personeel gevoeligheid bij te brengen om met ouderen het gesprek aan te gaan en op het moment dat ze merken dat er echt zoveel aan de hand is, dat het niet meer door die anderen opgevangen kan worden, dan zullen ze er als geestelijk verzorger moeten zijn.

4.3.4 Macht, besluitvorming en invloed

De begrippen macht, besluitvorming en invloed lijken in dit onderzoek toch vooral context- en organisatiegebonden begrippen te zijn. In de gesprekken met de beide mensen van het HV worden deze termen weinig aan de orde gesteld. Door Wilma Reinders wordt wel gesteld dat in haar optiek de humanistisch geestelijk verzorger teveel gericht is op het eigen vak en domein. Met managers in gesprek raken betekent dat je open moet staan voor de taal

die zij spreken en je strategisch moet opereren. *“Op het moment dat je met ze in gesprek gaat, wel andere dingen zeggen of dingen anders zeggen dan je ze, puur vanuit wat je het geleerd hebt op de UvH en hoe jij in je werk staat, zou zeggen. Dat je de connectie met de buitenwereld moet maken. Je moet meer vraaggericht nadenken. Wie zit er tegenover me, wat zijn haar of zijn belangen? Met welk probleem zit diegene in deze organisatie en welke taal spreekt ie?”* (Interview WR, p.6)

Voor Ineke de Vries gaat het vooral om de toepassing van vaardigheden. Dat is echter niet makkelijk, het blijft een moeizaam balanceren. Hoe kun je die vaardigheden zo inzetten dat je invloed kunt uitoefenen zonder dat je daarmee de essentie, de vrijplaats en de vertrouwelijkheid opoffert? *“Het vraagt echt ook opnieuw het vak doordenken. Hoe je dat op een goede manier doet en waar ook grenzen zitten.”* (Interview IdV, p. 10)

4.3.5 Kritische kanttekeningen en het toekomstperspectief

De beide geïnterviewden hebben de nodige kritiekpunten als het gaat om de rol die in deze tijd van de humanistisch geestelijk verzorgers wordt gevraagd. Ineke de Vries richt haar pijlen van kritiek op de opleiding. Het vak van humanistisch geestelijk verzorger vraagt bepaalde competenties, die niet iedereen volgens haar als vanzelfsprekend meekrijgt vanuit de opleiding.

“Dat is nu ook de discussie vanuit het HV met de Universiteit voor Humanistiek, ook over de nieuwe Masteropleiding. En ook in onze eigen beroepscode, het benoemen van de competenties. Dat we voortdurend zoeken naar een manier, van dat je zegt, hé, daar mist een stukje. Dat dient een duidelijker plek te krijgen in het curriculum in de opleiding. Dat mensen gemak krijgen met de context waarin ze opereren en daar ook hun expertise kunnen inbrengen, op allerlei manieren, niet alleen in het individuele gesprek. Dat zit niet in de traditie van de GV en het zit niet in de opleiding.” (Interview IdV, p. 4)

De opleiding moet daar wel op toegerust worden. Ineke de Vries begrijpt dat er reserves bestaan bij de UvH, zeker als de zorgorganisatie om resultaatsverantwoording van geestelijk verzorgers vraagt. *“Maar door je er tegen af te zetten, help je jezelf niet. Het vraagt erom dat je een eigen invulling geeft in hoe kunnen wij onze resultaten benoemen. In termen van zingeving en wat dat voor iemand betekent en wat er vervolgens beter kan in het leven*

van iemand, wanneer je daar aandacht voor hebt. Zet de dialoog in. Ik vind het altijd zo verrassend dat de essentie van het humanisme is ook de dialoog aangaan. Altijd met andersdenkenden in gesprek gaan. Altijd je eigen opvattingen ter discussie stellen, in twijfel trekken en kijken, hoe staat de ander erin. Waar zit de gemeenschappelijke grond? Als het op het eigen werk aankomt en als we dat aangaan, wordt de dialoog soms echt vergeten. Dat zit niet in de genen, daarover ga je de dialoog niet aan, want dat past niet in die opvatting. Terwijl ik denk, dat is wel waartoe je je moet verhouden.” (Interview IdV, p. 9)

Wilma Reinders is blij met de nieuwe masteropleiding op de UvH, waarin de toekomstige humanistici meer allround worden opgeleid en je als humanistisch geestelijk verzorger ook organisatiekunde en educatie in je bagage hebt zitten. *“Ik denk echt dat dat ook kan zorgen dat het vak gaat overleven. Het krijgt dan wel andere accenten en wat dan vooral de kunst is, dat de één-op-één gesprekken en alles wat daar bijhoort niet teveel onder druk komt te staan. Dat moet zeker behouden worden. Dat is ook de kern, denk ik. Maar het allround zijn en daarmee de zichtbaarheid en de onmisbaarheid, die kan je creëren. (...) Je krijgt een plek in de organisatie en mensen gaan je leren kennen en die gaan ook zien waar je expertise zit.” (Interview WR, p. 8)*

Ook Ineke de Vries is daar blij mee. *“Het is gewoon ontzettend jammer dat KOIS en de GB *) naast elkaar hebben gestaan in plaats van dat dat van meet af aan in elkaar is geschoven. Ja, dat is bij uitstek waar de kruisbestuiving moet plaatsvinden. Maar goed, dat kent z'n eigen geschiedenis binnen de UvH. En die is vast heel goed te verklaren, maar het is wel heel jammer en ik hoop dat het lukt in de nieuwe master om die kruisbestuiving te pakken.” (Interview IV, p. 5)*

*) KOIS - Kritische Organisatie en Interventie Studies; GB - Geestelijke Begeleiding.

Er liggen kansen voor de humanistisch geestelijk verzorger om het takenpakket uit te breiden, zegt Wilma Reinders. Om naast de zingeving voor de individuele cliënten ook aan humanisering van de instelling te werken door je actief bezig te houden met de bejegening van cliënten, de werksfeer en de kwaliteit van zorg en welzijn. Verder zou de humanistisch geestelijk verzorger de medewerkers en het management kunnen ondersteunen om allerlei dilemma's die op verschillende niveaus spelen, boven tafel te krijgen. *“En dat je er niet bent voor een stukje van de mens en een stukje van de organisatie, maar voor de hele mens en de hele organisatie. (...) En ik heb ook wel het gevoel dat dat enthousiasme ook wel wordt*

gedeeld. Dat mensen ook wel voelen dat daar kansen liggen. Dat zie je dan toch wel als er zoveel mensen aan het moraal beraad deelnemen. Het is niet alleen iets dat wij hier op het bureau bedenken.” (Interview WR, p. 9)

Ineke de Vries vindt dat er binnen de opleiding relatief weinig aandacht is voor de humanistische traditie, en juist dat zoekt zij. Zo word je samen een waardengemeenschap: *”waarvan wij als vereniging deel uit maken en op bepaalde plekken de vertegenwoordiger zijn, dan dat wij zenden. In de zin: wij zeggen hoe het ervoor staat en wij geven iemand een bevoegdheid, en die gaat op die manier de wereld in, namens ons. Je bent een gemeenschap en voedt elkaar daarin.” (Interview IdV, p. 6)*

“Het ontbreekt in de ouderenzorg aan onderzoek naar de effecten van geestelijke verzorging,” is de stelling van Ineke de Vries. Geestelijk verzorgers zouden in dergelijk onderzoek mee moeten doen. “

In plaats van dat je je gesprekken isoleert van deze dynamiek, hij moet er middenin komen, in de ontwikkeling van de zorg.” (Interview IdV, p. 14)

Zij verwijst naar pilots die worden uitgevoerd in de ouderenzorg in samenwerking met het expertisenetwerk Levensvragen en Ouderen, waarbij onderzocht wordt of geestelijk verzorgers kunnen bijdragen aan het ontstaan van gevoeligheid voor levensvragen bij andere disciplines. Wanneer de pilots succesvol zijn, zal het project door het Ministerie van VWS en een zorgverzekeraar gefinancierd gaan worden. Meewerken aan een dergelijk project vraagt meer vaardigheden van geestelijk verzorgers: *“Dat vraagt vaardigheden van een GV'er die verder gaan dan het individuele gesprek. Dus je moet het op verschillende niveaus doen. De omslag zit binnen de opleiding, de GV'ers to be, die je opleidt. De omslag zit in de huidige beroepsgroep om zichzelf ook anders te denken en zich anders te verhouden tot de instelling. Actiever te worden in beleid, het gesprek daarover te zoeken. Niet te defensief te reageren. Het zit 'em bij ons om dat uit te dragen en die verbinding naar de GV'ers te maken, met name zij die al werken, om hun daartoe te verleiden en gemeenzaam die bedding te bieden van een andere positionering waarin wij niet de zendende instantie zijn, maar wij gezamenlijk zeggen: dit is de signatuur van ons vak. Dat is de essentie ervan, dat zijn de competenties en daar teken ik voor.” (Interview IdV, p. 14)*

De samenwerking tussen de reeds werkzame humanistisch geestelijk verzorgers en de UvH moet versterkt worden. *“Dat is het samenspel dat je wilt spelen. Onderzoek doen, zorgen dat er empirisch onderzoek komt naar effecten van HGB. Hoe klanten het GV-werk*

ervaren. Ik kan nooit naar empirisch onderzoek verwijzen. Dat hebben we gewoon niet. Dat vind ik gewoon de makke van de UvH. We doen gewoon geen onderzoek.” (IdV, p. 15) Natuurlijk wordt er heel veel onderzoek op de UvH gedaan, relateert Ineke de Vries, maar dat is vooral gericht op zingeving en niet naar het effect van het werk dat de humanistisch geestelijk verzorger doet. *“Niet alleen maar theorieën over zingeving en de effecten daarvan op het individu. Dat moet je toetsen.” (Interview IdV, p. 15)*

Zij pleit voor een meerjarig onderzoeksprogramma op de UvH dat zich richt op prangende vragen die in de zorgsector leven. *”Laten we niet te bescheiden zijn. Een meerjarig onderzoeksprogramma, aanvraag bij ZNO of NWO, naar de effecten. Dat lukt alleen maar als je het verbindt met de ontwikkelingen in de zorg zelf. Als je dat alleen maar vanuit het vak definieert, gaat het niet lukken. Je moet het verbinden aan de vragen die er in de zorg zelf leven om te kunnen zien wat je daaraan kunt bijdragen.” (Interview IdV, p. 15)*

Wilma Reinders wil de humanistisch geestelijk verzorger meer op de kaart zetten binnen de instellingen, door betrokkenen binnen de instellingen, zoals locatiemanagers, regelmatig te informeren over ontwikkelingen in de humanistische geestelijke verzorging en zo aandacht te genereren. Ook zal er meer samenwerking gezocht worden met andere beroepsgroepen binnen instellingen, zoals artsen. Daarnaast zal er tijd gestoken worden in het acquireren van nieuwe plekken. Dat is een lastige kwestie binnen de zorg, geeft Wilma Reinders aan, omdat de kwaliteitswet te weinig wettelijke houvast geeft om zorginstellingen te verplichten geestelijk verzorgers aan te stellen. Daarom is het inhoudelijke verhaal des te meer van belang. *“Er is een kwaliteitswet waarin heel vaag wat staat. (...) Ze lachen je gewoon uit in de zorg, die managers. Je moet gewoon met een inhoudelijk verhaal komen. En weer opnieuw laten zien hoe jij iets in de vraag van de instelling kan betekenen.” (Interview WR, p. 13)*

Toekomst

Voor Ineke de Vries is de profilering van het vak humanistische geestelijke verzorging erg belangrijk. Daarin heeft het HV een rol maar ook de humanistisch geestelijk verzorger zelf. De laatste zal de bescheidenheid moeten afwerpen en gemakkelijker binnen een organisatie moeten uitdragen wat haar/zijn bijdrage is. Zeker op het punt van andere medewerkers binnen de instelling gevoelig te maken voor levensvragen valt, volgens haar, nog veel te winnen. *“Ze zeggen dat maakt onderdeel uit van de kwaliteit van de zorg, die aandacht voor levensvragen. Zou niet alleen bij HGV'ers moeten zitten maar bij alle professionals.*

Hoe zorg je er nu voor dat de GV'er zijn expertise inzet waardoor die alertheid en die gevoeligheid voor die zingevingsvragen ook bij andere professionals ontstaat? Wat kan je daarin doen? Ja, dat is de richting die je met elkaar op moet gaan.” (Interview IdV, p.8)

De humanistische geestelijke verzorging zit te veel ingesloten in de werkvelden. Ineke de Vries pleit voor een bredere inzet: *“Waarom kan iemand alleen maar gebruik maken van een raadsman of raadvrouw op het moment dat hij in een ziekenhuis ligt, of in de ouderenzorg zit of in de psychiatrische inrichting of in de gevangenis zit of in het leger zit? Waarom onze leden niet? (...) En je ziet gelukkig ook binnen KOIS dat er ook andere contexten gezocht gaan worden.” (Interview IdV, p.8)*

De formatie van de humanistisch geestelijk verzorgers zal volgens Wilma Reinders de komende jaren wat teruglopen. *“Ik denk dat we uiteindelijk met een kleinere groep mensen overblijven dan we nu hebben, maar wel mensen die dus een bredere taakomschrijving en rol hebben. (...) Je ziet nu heel erg afkalving in de psychiatrie en de ziekenhuizen. Daar vallen de klappen. En in de ouderenzorg ook wel, maar misschien zit daar nog wel booming business in. Maar in ieder geval die verbreding en een lichte teruggang en ik denk dat er veel meer op afroep gaat gebeuren. Dus dat er voor vrijgevestigde praktijken een kans ligt.” (Interview WR, p. 15)*

Daarin ziet zij wel een risico. De professionaliteit van de humanistisch geestelijk verzorger zal vooropstaan en het humanisme zal secundair worden. *“Je moet gewoon een goede GV'er zijn en een goeie vrijgevestigde zijn, denk ik. Maar als je daarin wel ook toch nog steeds duidelijk maakt dat dat wel je inspiratiebron is en uitgangspunt van waaruit je werkt, dan blijft dat wel belangrijk.” (Interview WR, p. 15)*

Een gevaar dat de humanistische geestelijke verzorging bedreigt, is de algemene geestelijke verzorging. Ineke de Vries vindt de algemene geestelijke verzorging niet zozeer een bedreiging voor de humanistische geestelijke verzorging maar voor geestelijke verzorging in het algemeen. *“Omdat ik vind dat de essentie van de GV geworteld is in een levensbeschouwelijke signatuur en niet in een hoogst persoonlijke opvatting van het individu die het vak uitoefent. (...) Dat een individu een eigen invulling geeft of een GV'er daar een grote mate van ruimte en vrijheid in heeft om zich daar te laten inspireren door andere levensbeschouwingen, net zoals tegenwoordig elk individu dat in de samenleving ook doet. Dat snap ik. Maar de borging en de essentie van waaruit je het vak uitoefent, zit toch in een signatuur.” (Interview IdV, p.12)*

Dat het spannende tijden zijn voor de geestelijke verzorging is voor Wilma Reinders niets

nieuws: “...volgens mij is dat altijd al zo geweest. Maar ook voor de GV, denk ik. Het blijft, denk ik, wel een kwetsbare positie.” (Interview WR, p. 17)

Zij denkt dat de professionaliteit steeds meer voorop zal komen te staan in plaats van de denominatie. “Dat het eerder wordt geestelijke verzorging vanuit humanistische identiteit. Dat dat er achteraan komt in plaats van ervoor. (...) mijn beeld is dat je de geestelijke verzorging als geheel moet zien te innoveren om te overleven. Niet alleen de humanisten, maar de hele groep. En dat dat ook nodig is om het toekomst te bieden (...) kijk naar het HV of Reliëf (christelijke vereniging van zorgaanbieders, AvH), die proberen toch te investeren en het voor het voetlicht te brengen en te profileren, waarin de VGVZ als beroepsvereniging veel meer geëigend is om dat te doen. En dan zeg ik het maar even in mijn woorden: zich in plaats van met die ambtshalve discussie bezig te houden, zich juist zou moeten richten op die professionaliteit en zichtbaar naar buiten te maken hoe belangrijk dat is. Daar dat gevecht te moeten leveren.” (Interview WR, p. 17)

Hoe de rol van het HV als zendende organisatie eruit zal zien in de toekomst is onzeker. In principe ligt dat nu vast in het meerjarenbeleidsprogramma en is het daarmee geconsolideerd voor de toekomst. “Alhoewel dat altijd maar weer de vraag blijft. Maar daarom is het toewerken naar die waardengemeenschap, waarbij die formele relatie minder van belang is als wat je samen inhoudelijk met elkaar bespreekt, dat is heel erg van belang. En dat is dan ook maar de vraag hoe de beroepsgroep daarin gaat bewegen. Want het kan ook best zo zijn dat wanneer de zending niet meer verplicht is, dat veel mensen die van de UvH komen, denken, als die dan nog bestaat: ‘Ja, dat HV, ja, wat moet ik ermee?’ Dat is allemaal ongewis.” (Interview WR, p. 12)

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Resultaten van het onderzoek

Mijn hoofdvraag luidde als volgt:

Hoe kan een humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg bijdragen aan humanisering van de organisatie waarin hij/zij werkt, tegen de achtergrond van actuele ontwikkelingen op maatschappelijk en organisatorisch gebied?

Om tot beantwoording van mijn hoofdvraag te komen had ik volgende drie deelvragen geformuleerd: Hoe kan een humanistisch geestelijk verzorger in de huidige tijd bijdragen aan humanisering binnen het zorgconcern Osira Amstelring volgens:

1. de geestelijk verzorgers zelf;
2. de verantwoordelijken op beslissingsniveau;
3. de zendende instantie: het Humanistisch Verbond.

In hoofdstuk 4 heb ik achtereenvolgens de drie deelvragen behandeld. De antwoorden op de deelvragen zijn telkens terug te vinden in paragrafen die de aspecten belichten van de bijdrage van de humanistisch geestelijk verzorger aan de humanisering binnen Osira Amstelring. In dit onderzoek kreeg ik door de interviews zicht op de verschillende percepties en een aantal thema's die er op dit moment leven bij de verschillende groeperingen:

1. De taakstelling van de humanistisch geestelijk verzorger: breed of smal;
2. De vrijplaats: tussen marge en macht;
3. Invloed en profilering;
4. Professionaliteit versus ambtelijke binding.

De eerste drie thema's zijn verbonden met het gedachtegoed van Gaby Jacobs en Martin Hetebrij. De theorieën van beide auteurs heb ik uitgebreid beschreven in hoofdstuk 2. De taakstelling en de vrijplaats nemen een belangrijke plaats in bij Gaby Jacobs, invloed is een belangrijk begrip in het denken van Martin Hetebrij.

Het vierde en laatste thema werd door de geïnterviewden zelf als prangend vraagstuk naar

voren gebracht en ik zal er daarom in mijn conclusies en aanbevelingen uitgebreid op ingaan.

De brede taak- en rolopvatting

In hoofdstuk 2.2.1 heb ik uitgebreid stilgestaan bij het gedachtegoed van Gaby Jacobs. Zij is voorstander van een brede rolopvatting van de humanistisch geestelijk verzorger. Naast zingeving is daar ook ruimte voor humanisering. Zij houdt een pleidooi voor een actieve betrokkenheid van de humanistisch geestelijk verzorger bij de context van cliënten door zich binnen de organisatie sterk te maken voor de cliënten. De humanistisch geestelijk verzorger kan zo van binnenuit veranderingen trachten te bewerkstelligen door te participeren in netwerken, door deskundigheid te bevorderen en bondgenoten te zoeken om de menselijke kant van de organisatie te versterken. Alle respondenten zijn het er over eens dat de individuele begeleiding van bewoners bij zingevingproblemen het hart van de humanistische geestelijke verzorging vormt. Zo is het vak ooit ontstaan en dat mag zeker niet verloren gaan. Maar alle respondenten geven duidelijk aan dat deze taak van individuele begeleiding in deze tijd niet meer voldoende is. Met een 'eenvoudig' gesprek met een bewoner, hoe belangrijk dat ook gevonden wordt, is de organisatie te weinig gediend en zij onderschrijven de zienswijze van Gaby Jacobs dat de humanistisch geestelijk verzorger gebaat is bij een brede rolopvatting. Zowel de geestelijk verzorgers, als de beslissers en het HV onderschrijven dat. Alleen hebben ze daar verschillende motieven voor:

1. De geestelijk verzorgers in dit onderzoek vinden zeker dat ze een bijdrage leveren aan de humanisering van de organisatie: door bewoners te beschermen tegen onheuse, inhumane bejegening van personeel, om vervolgens het personeel weer in bescherming te nemen tegen inhumaan gedrag van de organisatie. Van belang achten ze het dat bewoners en medewerkers mensen blijven en geen nummers zijn of worden. Zij verzorgen dan ook scholing voor de andere medewerkers over bejegening, ethiek en mentaal welzijn en leveren een bijdrage om tot een humaan zorgbeleid te komen.

De geestelijk verzorgers geven aan dat het een moeizame opgave is die brede rolopvatting goed over het voetlicht te krijgen. De geestelijk verzorgers vertellen dat ze niet worden gevraagd voor belangrijke projecten en de scholing wordt vaak door de eigen afdeling Opleidingen verzorgd. Het management ziet vooral de zingevende rol van de geestelijk verzorger en daardoor krijgt de geestelijk verzorger moeilijk toegang tot juist die taken die

hun rol zouden verbreden. Met het visiedocument waarin de taken duidelijk vastliggen en een productcatalogus hopen ze meer toegang te krijgen tot het bredere takenpakket.

2. Ook de **beslissers** opteren voor een brede taak en rolopvatting. Zij wensen een actieve betrokkenheid van geestelijk verzorgers bij de organisatie. De actieve rol moet door de geestelijk verzorger worden opgepakt. Geen afwachtende rol, maar een proactieve houding. Zij zien graag dat de geestelijk verzorger meedenkt op beleidsmatig gebied, verdieping aanbrengt in thema's die in grote zorgorganisaties spelen, de scholing verzorgt van de andere medewerkers op het gebied van geestelijk welzijn, een team vormt met z'n collega's. Zelfs het vertegenwoordigen van het kritisch geweten van de organisatie wordt als taak van de geestelijk verzorger beschouwd.

3. Het **HV** is eveneens voorstander van een brede taak en rol van de humanistisch geestelijk verzorger. De missie van een humanistisch geestelijk verzorger is humanisering van de samenleving. Dat gebeurt door ondersteuning bij zingeving, maar waarbij ook de context van de cliënt nadrukkelijk is inbegrepen.

Ook spelen pragmatische redenen een rol. Met de toenemende rationaliserings- en efficiëntiemaatregelen en bezuinigingen in zorginstellingen is een humanistisch geestelijk verzorger die zich uitsluitend richt op individuele zingeving en zich vrij onzichtbaar in de organisatie beweegt, een gemakkelijk doelwit bij saneringsoperaties. Om arbeidsplaatsen te behouden is een bredere taak- en rolopvatting noodzakelijk en moet de humanistisch geestelijk verzorger een prominente en centrale rol vervullen op het gebied van ethiek, kwaliteit en zingeving.

Conclusie 1

Concluderend stellen we vast, dat alle respondenten vinden dat de humanistisch geestelijk verzorger een bijdrage moet leveren aan de humanisering van de organisatie, waarbij een breed spectrum aan taken wordt genoemd.

Een veelheid aan taken, die gezien het beperkte aantal uren dat een geestelijk verzorger ter beschikking heeft, een risico inhoudt voor het hart van de geestelijke verzorging: de individuele begeleiding van bewoners bij zingevingsvragen. Als je niet oppast wordt de geestelijk verzorger zelf een organisatieadviseur die voor elk probleem dat zich in de

organisatie voordoet een oplossing moet zien te vinden en nauwelijks meer een bewoner ziet en spreekt.

Dat laatste staat in schrill contrast met de gevolgen van het heersende zorgbeleid, waarin de nadruk ligt op extramurale zorg en het juist steeds meer oudere en geestelijk kwetsbare mensen zijn, die in een woonzorgcentrum komen wonen en extra zorg en aandacht van een geestelijk verzorger vragen.

Wanneer je daarbij dan de humaniserende organisatietaken optelt die een geestelijk verzorger in de ogen van de beslissers zou moeten oppakken, wordt het vrijwel ondoenlijk om dat verbrede takenpakket kwalitatief goed uit te voeren. Dit punt kwam in paragraaf 2.2.1 ook al aan de orde, waarin Mooren de angst uitspreekt dat bij een brede rolopvatting de humanistisch geestelijk verzorger de rol van barbapapa krijgt en zich in allerlei bochten moet wringen om de organisatie maar te kunnen bedienen. Ik denk dat Mooren hier zeker gezien het bovenstaande een punt heeft. En dat roept de vraag op, hoe je tot een voor alle partijen goede balans komt tussen zingevende en humaniserende taken.

Wat het nog complexer maakt, is dat het persoonlijke zingevingswerk vooral '*stil werk*' is dat een geestelijk verzorger vrijwel onzichtbaar en onopgemerkt uitvoert, zoals Hans Mijnen het in het interview zegt, dat cliënten meestal te kwetsbaar zijn om duidelijk aan te geven dat ze er baat bij hebben. (Interview HM, p. 10).

Binnen de organisatie wordt dit '*stille werk*' dan ook nauwelijks opgemerkt en bovendien ontbreken harde cijfers over het effect van geestelijke verzorging bij individuele begeleiding. Hierdoor staat de formatie van geestelijke verzorging bij reorganisaties gauw onder druk en dat was ook de reden dat het HV vanaf 2004 ging inzetten op de verbreding van het takenpakket van humanistisch geestelijk verzorgers, die de zichtbaarheid moest vergroten. Ook hier speelt het probleem hoe je ervoor kunt zorgen dat het hart van de geestelijke verzorging niet uit beeld verdwijnt.

Conclusie 2

Een brede taakopvatting brengt het risico met zich mee, dat de balans doorslaat naar de organisatorische taken en de zingevende taak, toch gezien als de kern van de humanistische geestelijke verzorging, onder druk komt te staan.

De vrijplaats: tussen marge en macht

De positie van de geestelijk verzorger binnen de organisatie heb ik in dit onderzoek

geplaatst tussen marge en macht. Hierin ben ik voor de theoretische verdieping onder andere te rade gegaan bij Gaby Jacobs. In haar verhandeling over de vijf ‘*verhalen*’ die in haar optiek de verschillende visies op humanistische geestelijke verzorging representeren, speelt binnen het eenvoudige, het communicatieve en het feministische verhaal macht een prominente rol.

In het eenvoudige verhaal is de vrijplaats een machtsvrije plek, waar mensen op adem kunnen komen van het “systeemgeweld” waaraan ze in grote zorginstellingen zijn blootgesteld. De humanistisch geestelijk verzorger distantieert zich in het eenvoudige verhaal van de organisatie. Bij het communicatieve en het feministische verhaal klinkt in de vrijplaats echter ook de macht door: “*De vrijplaats is in dit verhaal niet vrij van macht maar doortrokken van de krachtenvelden die ook in de samenleving en organisatie voelbaar zijn.*” (Jacobs, 2001, p. 61)

Dit gegeven maakt de positie van de geestelijk verzorgers ambivalent. Niet alleen de individuele cliënten zijn hun gesprekspartners, maar ook de staf en het management van een organisatie.

Voor de geestelijk verzorgers zelf is de vrijplaats een vanzelfsprekend gegeven. Zij proberen vanuit de vrijplaats een verbindende rol te spelen tussen bewoners, medewerkers en de organisatie en stellen zich van daaruit kritisch op naar die organisatie in het belang van bewoners, medewerkers en - in hun ogen - uiteindelijk de organisatie zelf. Waar zij constateren dat dingen niet goed gaan, signaleren zij die bij het management. Zij voelen zich in die zin beslist een onderdeel van de organisatie en vinden het belangrijk zich niet daarbuiten op te stellen. Eric de Rooij stelt dat je dan juist humaniserend kunt werken, door te zorgen dat het woonzorgcentrum als organisatie een leefbare plek wordt. “*Anders ben je alleen maar zo’n klein plekje waar mensen naartoe kunnen om even uit te huilen.*” (Interview EdR, p. 8).

Een aantal beslissers zet vraagtekens bij de huidige inzet van de vrijplaats. De onderlinge perceptieverschillen zijn daarbij op de verschillende beslissingsniveaus overigens wel groot.

1. Op het hoogste niveau wordt gesteld dat de vrijplaats formeel bij de rol van geestelijk verzorger hoort. Het wordt van groot belang geacht dat de kritische signaleringspositie vanuit de vrijplaats wordt opgepakt en deze opvatting sluit aan bij die van de geestelijk verzorgers zelf. Deze taak wordt naar volle tevredenheid door de geestelijk verzorgers vervuld, volgens Rob van Dam.

2. Op het niveau daaronder doet de vrijplaats niet ter zake. Het is alleen de professionaliteit van de geestelijk verzorger die telt. Deze visie lijkt aan te sluiten bij wat het HV constateert, namelijk dat de kwaliteitswet te weinig wettelijk houvast biedt om zorginstellingen te verplichten tot het aanstellen van geestelijk verzorgers. Daarom is het inhoudelijke verhaal des te meer van belang. Daarmee kan een manager overtuigd worden en kun je laten zien wat je voor de organisatie kunt betekenen.

3. Op locatiemanagementniveau heersen vooral ambivalente gevoelens over de vrijplaats, die wordt ervaren als iets dat toch vooral buiten de organisatie staat. Naar de mening van het locatiemanagement is de positie van de geestelijk verzorger nog teveel geïsoleerd. Mede omdat ze hiërarchisch vallen onder de manager Gastvrijheid & Zorg en niet onder de locatiemanager, worden de geestelijk verzorgers hier als buitenstaanders ervaren die meer gericht zijn op het centrale niveau. In plaats van zich te profileren op bestuursniveau zou de geestelijk verzorger zichtbaarder en aanwezig moeten zijn voor de medewerkers op de werkvloer. Zij zou meer in gesprek moeten gaan met zorgmedewerkers en teamleiders om zodoende een intermediaire rol te kunnen vervullen, enerzijds tussen bewoners en medewerkers, anderzijds tussen leiding en medewerkers, vooral tijdens gespannen situaties op de locatie.

Het HV ziet de rol van de vrijplaats veranderen. Dit heeft te maken met de veranderende rol die er van humanistisch geestelijk verzorgers gevraagd wordt, volgens Wilma Reinders: Van presentie bij het individu tot presentie in brede zin: er zijn voor de organisatie als geheel, voor bewoners, medewerkers, vrijwilligers en naasten. Ineke de Vries vindt dat het risico's met zich meebrengt wanneer je als humanistisch geestelijk verzorger een opdracht binnen de organisatie hebt. Je loopt het gevaar dat je ongemerkt deel wordt van het systeem en daarmee de onafhankelijkheid van je positie aantast. Zij vindt dat je op dit punt de vrijplaats opnieuw moet doordenken, wanneer je je als geestelijk verzorger anders positioneert.

Conclusie 3

De vrijplaats en de positie daarin van de geestelijk verzorger is met nogal wat ambivalentie omgeven. Een brede taak- en rolomvatting maakt de traditionele vrijplaats lastig te positioneren. Een nieuwe doordening van de rol van de vrijplaats lijkt daarom noodzakelijk.

Invloed en profilering

“De vrijplaats kan vanuit een postmoderne machtsopvatting nooit vrij van macht zijn, omdat macht circuleert in organisaties en ook het raadswerk en de werkrelatie doortrekt.”
(Jacobs, 2001, p. 158)

Als humanistisch geestelijk verzorger heb je in de optiek van Jacobs altijd met macht te maken. Door je gerichtheid op individuele zingeving en de aard en inhoud van je opleiding heb je als humanistisch geestelijk verzorger echter niet geleerd effectief met macht om te gaan en beschik je niet over de daarvoor benodigde kennis en ervaring.

De vraag blijft dan: hoe zou een geestelijk verzorger met macht moeten omgaan? Om deze vraag te beantwoorden ben ik te rade gegaan bij Martin Hetebrij (paragraaf 2.2.2). Hij benadert het fenomeen macht vanuit een heel ander perspectief dan Gaby Jacobs. Martin Hetebrij legt de nadruk op macht binnen een organisatie, waartoe je als medewerker je houding moet bepalen en onderzoeken wat je kunt doen om binnen besluitvormingsprocessen invloed te verwerven. Dat betekent dat je je als medewerker niet tot de inhoud kunt beperken, maar dat je ook politiek moet handelen. Ook een humanistisch geestelijk verzorger binnen Osira Amstelring zal dus volgens Martin Hetebrij politiek moeten handelen om invloed te krijgen op het besluitvormingsproces binnen haar organisatie.

Het streven naar invloed op de besluitvorming, het verwerven van een onderhandelingspositie en het mobiliseren van macht wordt dan een belangrijke opgave voor de geestelijk verzorger: je actief in de organisatie bewegen, mensen voor je weten te winnen, weten wat er speelt en deelnemen aan besluitvorming, zodat je de belangen van geestelijk verzorgers kunt behartigen. Inzicht in macht en communicatie zijn daarbij van doorslaggevend belang. De geestelijk verzorgers geven aan dat ze dat niet gemakkelijk vinden. Pauline van Zaalen onderkent dat geestelijk verzorgers niet echt strategisch kunnen denken en dat dat hun parten speelt om zaken bij het management goed over het voetlicht te krijgen.

Relevante projecten zijn vaak al gestart, zonder dat een geestelijk verzorger gevraagd is deel te nemen. Ze hebben het idee dat ze vaak vergeten worden. De afstand tussen locaties, waar

de geestelijk verzorgers werkzaam zijn en het hoofdkantoor, waar de centrale projecten bedacht worden, wordt als groot ervaren. Ze kennen de projectmanagers die de projecten leiden niet. Ook was de insteek om betrokken te zijn niet altijd een positieve, eerder ingegeven door een defensieve houding, waarin angst om weggesaneerd te worden meespeelde, in plaats van een inbreng te willen hebben over wat je toegevoegde waarde is als geestelijk verzorger en om onvolkomenheden te signaleren en aan te geven welke kennis en kunde nodig zijn om die te verhelpen.

Conclusie 4

Geestelijk verzorgers hebben moeite met het idee dat zij invloed moeten verwerven en moeten leren macht te mobiliseren om het belang van hun professie binnen de organisatie recht te doen.

De beslissers op verschillende niveaus denken elk op hun eigen manier over de invloed en de profileringskwestie van de geestelijk verzorger. Voor Rob van Dam gaat het dan niet om macht maar om invloed. Die krijg je als je er bent op de momenten die er toe doen voor medewerkers en bewoners.

Annemiek Beukman-Zuure-Zuure denkt meer vanuit het teamperspectief. Als persoon bereik je niets in een grote organisatie. Alleen als groep bereik je iets en als je op zoek gaat naar mensen die je kunnen promoten. In de termen van Martin Hetebrij vertaald: het mobiliseren van macht. Geestelijk verzorgers moeten afstappen van de ‘Calimero-gedachte’ en juist uitgaan van eigen kracht, stelt Annemiek Beukman-Zuure-Zuure.

Voor Hans Mijnen is profilering op centraal niveau onnodig. Volgens hem gebeurt het allemaal op locatieniveau en moet de geestelijk verzorger daar macht mobiliseren. Alhoewel naar zijn mening de geestelijk verzorger niet de meest geëigende persoon is om zich binnen de organisatie, of het nu de locatie betreft of organisatiebreed, te profileren. Hij noemt geestelijk verzorgers ‘*stille werkers*’, niet gewend om op de voorgrond te treden en het voortouw te nemen, belangrijke eigenschappen om je binnen een organisatie te kunnen onderscheiden en te profileren. Daarom hebben zij moeite die bredere rol binnen de organisatie te vervullen.

Conclusie 5

De beslissers stellen vast dat de geestelijk verzorger moeite heeft om binnen de organisatie op de voorgrond te treden en zich te profileren. De geestelijk verzorgers bevestigen dit beeld. De vakgroep biedt hierbij perspectief omdat de geestelijk verzorgers zich daarmee als groep organisatiebreed beter kunnen profileren dan als individuen.

Het HV staat iets meer buiten deze discussie omdat macht en invloed vooral organisatiegebonden begrippen zijn. Wel ziet Wilma Reinders dat het werken als geestelijk verzorger binnen een grote organisatie iets anders vraagt dan je misschien op de UvH geleerd hebt: namelijk, dat je vraaggericht denkt en je een goed beeld vormt van de belangen van de manager die tegenover je zit.

Hiermee sluit zij aan bij het gedachtegoed van Martin Hetebrij. Het betekent dat de geestelijk verzorger bereid moet zijn om de politieke taak uit te voeren. Volgens Hetebrij staat meer politieke vaardigheid voor effectiever politiek handelen om de eigen doelen te bereiken en de invloed uit te oefenen die de eigen taakstelling vraagt. Voor Ineke de Vries gaat het vooral om vaardigheden. Hoe kun je die zo inzetten dat je invloed kan uitoefenen zonder dat je daarmee de essentie, de vrijplaats en de vertrouwelijkheid, opoffert? Dit vraagt volgens haar het vak opnieuw te doordenken. Hoe je dat op een zodanige manier moet doen, dat ook de grenzen, waarbinnen je als geestelijk verzorger kunt opereren, duidelijk zijn.

Conclusie 6

Het HV stelt vast dat het met name de persoonlijke vaardigheden van de geestelijk verzorger zijn die het succes van invloed en profilering bepalen.

Professionaliteit versus ambtelijke binding

Als laatste onderdeel van dit hoofdstuk wil ik nog kort stilstaan bij een onderwerp dat weliswaar niet direct met de beantwoording van mijn hoofdvraag te maken heeft, maar het werd door veel respondenten naar voren gebracht en het is naar mijn mening relevant om hier te bespreken en leidt tot een interessante gevolgtrekking.

Het betreft de discussie over de noodzaak van een ambtelijke binding naast de vereiste

professionaliteit, die al enige jaren wordt gevoerd binnen de beroepsvereniging van geestelijk verzorgers in de zorg, de VGVZ. Om als geestelijk verzorger geregistreerd te kunnen worden in het beroepsregister, dient zij over een wettelijk erkende, wetenschappelijke opleiding (universitair of HBO 1stegraads) in theologie en/of humanistiek te beschikken en benoemd te zijn door een maatschappelijk erkend, levensbeschouwelijk genootschap. (Beroepsstandaard VGVZ, p.1)

Dat laatste punt brengt veel discussie teweeg omdat er inmiddels ook veel geestelijk verzorgers werkzaam zijn, die niet verbonden zijn aan een levensbeschouwelijk genootschap en daarom geen lid kunnen worden van de VGVZ.

Een aantal geestelijk verzorgers hebben zich de afgelopen jaren verenigd in een eigen beroepsvereniging '*Albert Camus*'.

De discussie over de ambtelijke binding is al kort aan de orde gesteld in de vorige paragraaf over de vrijplaats op pagina 91. Daarin stelde ik vast dat voor de meeste beslissers vooral de professionaliteit van de geestelijk verzorger er toe doet en de levensbeschouwelijke achtergrond niet echt ter zake is. De persoonlijke kwaliteit van een geestelijk verzorger is belangrijker dan de denominatie. Eric de Rooij bevestigde dit beeld in dit onderzoek. Hij constateert dat de ambtelijke binding in de zorg niet (meer) relevant is.

Voor het HV zijn het vooral pragmatische redenen om aan de ambtelijke binding '*oude stijl*' vast te houden. Bij Defensie en Justitie is zending verplicht en bovendien gaat het om ongeveer 200 '*gezondenen*', in de praktijk werkzame humanistisch geestelijk verzorgers. Genoeg reden voor het HV om voorlopig vast te blijven houden aan de huidige vorm van ambtelijke binding. Ondertussen wordt tijd geïnvesteerd om de relatie tussen het HV en de humanistisch geestelijk verzorgers op een andere manier vorm te geven, een vorm die meer past bij het concept van de waardengemeenschap. Het HV denkt ook dat professionaliteit en denominatie, twee onlosmakelijke aspecten van het beroep, zich in de toekomst anders tot elkaar gaan verhouden. Dat het eerder wordt: 'geestelijke verzorging vanuit humanistische identiteit,' dus humanistisch erachter in plaats van ervoor. Deze ontwikkeling is in de zorg al langer gaande.

Het HV is overigens ervan overtuigd dat "levensbeschouwelijke competentie" onlosmakelijk onderdeel is van het beroep van een humanistisch geestelijk verzorger en dat het nodig is kwaliteit van deze competentie te borgen en dat er levensbeschouwelijke gemeenschappen nodig zijn (dus leden/draagvlak) om dit te valide kunnen doen. Het HV wil een rol blijven spelen in kwaliteitsborging van levensbeschouwelijke competentie van de op het

humanisme georiënteerde geestelijke verzorging. Maar die borging zal meer via de dialoog en de waardegemeenschap plaatsvinden dat via een hiërarchische constructie van een instituut dat een zending verleent. Dus het hart van de ambtelijke binding (je qua identiteit verbinden aan een levensbeschouwelijke gemeenschap en daarop toetsbaar willen zijn) blijft wel bestaan, maar het HV zoekt naar een meer egalitaire inrichting en naar seculiere woorden die bij het humanisme passen.

Inmiddels doen zich ook bij de VGVZ op dit terrein veranderingen voor. In mei dit jaar is een intentieverklaring opgesteld tussen de VGVZ en ‘Albert Camus’ om tot verregaande samenwerking te komen en op termijn tot één beroepsvereniging. (website Albert Camus) Hiervoor zal dan eerst een oplossing gezocht moeten worden voor de ambtelijke binding, die nu als voorwaarde geldt voor toetreding tot de beroepsvereniging VGVZ.

Conclusie 7

Hieruit kunnen we opmaken dat de professionaliteit en de denominatie van de geestelijk verzorger zich in de komende tijd anders tot elkaar gaan verhouden.

Wilma Reinders kijkt daarbij verder dan het humanisme. Haar gaat het vooral om hoe je als totale geestelijke verzorging kunt innoveren en overleven.

5.2 Aanbevelingen

Voordat ik een aantal aanbevelingen zal doen, keer ik eerst terug naar de eerder geformuleerde doelstelling in paragraaf 1.6 van hoofdstuk 1. Daar formuleerde ik de doelstelling om antwoorden te vinden op de actuele vraag, welke eisen er nu gesteld worden aan de rol van een humanistisch geestelijk verzorger in de ouderenzorg. Ik sprak daarbij de hoop uit dat ik een discussie op gang kon brengen over de gewenste rol van humanistische geestelijk verzorgers in (grote) organisaties in de ouderenzorg, waarbij alle betrokkenen, de humanistisch geestelijk verzorgers werkzaam in de ouderenzorg, de Universiteit voor Humanistiek en het Humanistisch Verbond gebaat zouden zijn.

Gaby Jacobs stelt al in 2001 dat de laatste jaren veel veranderingen hebben plaatsgevonden in de ouderenzorg. Zo is bijvoorbeeld de samenstelling van het personeel en van de groep

mensen die zorg behoeven, veranderd. Inmiddels kennen beide populaties een aanzienlijke diversiteit. Daar kan een humanistisch geestelijk verzorger zijn/haar ogen niet voor sluiten, volgens Gaby Jacobs. Daarom is volgens haar bezinning nodig op de positie die de humanistisch geestelijk verzorger wil innemen in de samenleving en de organisaties waarin zij werkzaam zijn en op de zorg die zij willen en kunnen bieden. (Jacobs, 2001, p 15).

Het is jammer dat niemand in de afgelopen tien jaar met de onderzoeksresultaten van Gaby Jacobs aan de slag is gegaan. Een bezinning op de positie van de humanistisch geestelijk verzorger was toen al meer dan noodzakelijk. Op deze manier had al eerder adequaat kunnen worden ingespeeld op de veranderende maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen, die ook de taak- en rolopvatting van een humanistisch geestelijk verzorger beïnvloedden.

Maar beter laat dan nooit en ik kan op deze plaats niet anders dan deze positie van Gaby Jacobs elf jaar later hernemen, om zo duidelijkheid te krijgen over de positie die de humanistisch geestelijk verzorger wil innemen in de organisatie en niet te vergeten de samenleving en de consequenties die dit heeft voor de taak- en rolopvatting van de toekomstige, humanistisch geestelijk verzorger.

Dit gesprek zouden de humanistisch geestelijk verzorgers opnieuw moeten aangaan en zij zouden deze discussie dan niet moeten beperken tot de eigen kring, maar in samenspraak met de verantwoordelijken op besluitvormingsniveau binnen zorgconcerns, de UvH en het HV tot een bij deze tijd passende taak- en rolopvatting moeten komen die door alle belanghebbenden wordt onderschreven.

Een dergelijke discussie is nodig om een toekomstgerichte visie op humanistische geestelijke verzorging te ontwikkelen en kan bijdragen aan een betere onderscheiding en profilering van de humanistische geestelijke verzorging in grote organisaties binnen de ouderenzorg.

Ik zou deze lijn graag nog verder door willen trekken. Ook de rol van de vrijplaats zou in deze discussie opnieuw moeten worden doordacht, zoals door Ineke de Vries naar voren is gebracht. Met een andere positionering van de humanistisch geestelijk verzorger is onlosmakelijk een opnieuw doordenken van de rol van de vrijplaats verbonden, waarbij vooral de rol die macht daarin speelt, aandacht verdient.

Gaby Jacobs onderkent de spanning die voelbaar wordt tussen het ‘*stille werk*’ enerzijds en

het mobiliseren van medewerkers in de organisatie in het belang van humanisering anderzijds. Daarom acht Gaby Jacobs een politisering van de zingeving noodzakelijk en vanuit die gedachte heeft zij het feministisch perspectief ontwikkeld. De geestelijk verzorgers zou hiermee meer oog moeten krijgen voor de complexiteit van de machtsprocessen in onze huidige samenleving als de context waarin vragen en problemen van mensen zich aandienen.

Biedt het pleidooi van Gaby Jacobs, waarin de vrijplaats als een soort '*tussenruimte*' fungeert, een oplossing? Op deze manier kan de vrijplaats enerzijds dienst doen als een '*veilige haven*' voor cliënten, die daar tot rust kunnen komen en anderzijds als een plek van waaruit humanisering van organisaties vorm kan krijgen. "*Het raadswerk kan daarmee uit de marge van de instituties komen en een plaats krijgen in het centrum ervan waarin systeemmotieven en de individuele behoeften en verlangens van mensen met elkaar botsen, zonder de benodigde distantie tot deze instituties te verliezen.*" (Jacobs, p. 158).

De oplossing die Gaby Jacobs aandraagt, is zeker een hele waardevolle. Oog voor macht krijgen en zelf macht ontwikkelen is erg belangrijk. Maar zoals zij zelf aangeeft, ook de vrijplaats is doortrokken van macht. En hoe bevrijd je jezelf daarvan? Het risico dat je ongemerkt deel wordt van het systeem, ligt op de loer. Martin Hetebrij geeft hiervoor een aanknopingspunt: er bestaat ook goede macht en die macht kan je mobiliseren.

Dit betekent ook dat Gaby Jacobs' theorie op het punt van de vrijplaats verder ontwikkeld kan worden. Nader onderzoek zou het omgaan met macht in de vrijplaats van de humanistisch geestelijk verzorger kunnen verhelderen.

Tevens zou duidelijkheid verkregen moeten worden over de grenzen waarbinnen je als geestelijk verzorger in de vrijplaats kunt opereren. Duidelijkheid die niet alleen nodig is voor de geestelijk verzorger zelf, maar om ook de heersende ambivalente gevoelens bij de beslissers over de vrijplaats te kunnen verminderen.

Ik zou nog een stap verder willen gaan. Deze discussie over de taak-en rolopvatting van de (humanistisch) geestelijk verzorger zou breder gevoerd moeten worden dan in de eigen humanistische kring. Ook de VGVZ zou erin betrokken moeten worden. In de huidige beroepsstandaard ligt, zoals ik al in hoofdstuk 4 aangaf, de nadruk vooral op de zingevende taak van de geestelijk verzorger. De conclusies in hoofdstuk 5 geven duidelijk aan dat een bredere profilering van de geestelijk verzorger gewenst is. Deze wens zou door de VGVZ nader onderzocht kunnen worden en wanneer de brede taak- en rolopvatting binnen de zorgsector gedeeld wordt, zou de beroepsstandaard van de VGVZ deze brede taak-en

rolopvatting moeten bevatten.

Een punt dat door meerdere respondenten naar voren wordt gebracht, is het gebrek aan empirisch onderzoek naar het effect van geestelijke verzorging. Harde cijfers hebben nu eenmaal overtuigingskracht, zeker aan de tafel van een manager of bestuurder. Op dit moment wordt er binnen de UvH nog nauwelijks onderzoek op dit terrein gedaan. Ineke de Vries pleit voor een meerjarig onderzoeksprogramma op de UvH naar de effecten van geestelijke verzorging in samenwerking met de zorgsector. Het feit dat een beslisser als Annemiek Beukman-Zuure-Zuure onderzoek over de 'harde' kant van geestelijke verzorging noodzakelijk vindt, biedt concrete mogelijkheden dit onderzoek vorm te geven.

Opereren binnen een organisatorische context vraagt van een humanistisch geestelijk verzorger andere vaardigheden dan de zingevende gespreksvoering. De UvH speelt vanaf dit studiejaar in op dit gegeven en heeft de gedeelde masteropleiding, waarin studenten geestelijk verzorging puur als geestelijk verzorgers werden opgeleid, veranderd in een ongedeelde masteropleiding waarin de aankomend humanisticus breed wordt opgeleid. Ook de in het veld werkzame humanistisch geestelijk verzorgers zouden bijgeschoold moeten worden op vaardigheden die het werken in een organisatorische context vraagt, waarin aandacht wordt besteed aan politiek handelen, hoe om te gaan met macht, communicatie, strategische gespreksvoering en strategisch opereren binnen een organisatie. Hierdoor zouden geestelijk verzorgers de taal van de zorgmanagers leren spreken en zodoende op gelijk niveau met hen kunnen communiceren.

De extramuralisering van de zorg is een punt waarover de geestelijk verzorgers en de beslissers zich zorgen maken. De geestelijk verzorgers, bij monde van Eric de Rooij, zijn bang dat de taak en rol van de geestelijk verzorger meer en meer zal worden toevertrouwd aan vrijwilligers en daar hebben zij grote twijfels bij. Rob van Dam constateert dat binnen een extramuraal model mensen vanuit de intramurale zorg niet bediend kunnen worden en dat dit vraagstuk nu op tafel ligt. Nader onderzoek lijkt in dit kader noodzakelijk om tot passende oplossingen te komen.

Om dit onderzoek af te sluiten waag ik me nog aan een kleine toekomstvoorspelling. Is er een toekomst voor een humanistisch geestelijk verzorger in de intramurale ouderenzorg? Ik ben daarover, ondanks alle beren op de weg, optimistisch gestemd. In dit onderzoek worden

genoeg mogelijkheden geschetst om die brede taak en rolopvatting gestalte te geven. De kansen zijn er. Het betekent wel dat de humanistisch geestelijk verzorger in beweging moet komen en niet bang moet zijn zich tussen de marge en de macht te begeven en haar onafhankelijke positie te verliezen door zich buiten de vrijplaats te wagen. Die positie vergt andere kennis en kunde. Hier ligt een taak voor het HV, de UvH en ook de VGVZ om de humanistisch geestelijk verzorgers daarmee uit te rusten.

Samenvatting

Tussen Marge en Macht is een onderzoek naar de bijdrage van de humanistisch geestelijk verzorger aan humanisering in de ouderenzorg. Ik heb dit empirisch onderzoek uitgevoerd bij Osira Amstelring, een grote zorgorganisatie, hoofdzakelijk gericht op intramurale zorg aan ouderen in de regio Amsterdam. Overigens ben ik zelf werkzaam als humanistisch geestelijk verzorger bij deze organisatie.

Het onderzoek richt zich niet alleen op de opvattingen van de geestelijk verzorger, maar ook op die van andere betrokkenen in dit veld. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, ga ik ook te rade bij de verantwoordelijken op beslissingsniveau en de zendende organisatie, in dit geval het Humanistisch Verbond.

In dit onderzoek heb ik de '*verhalenbenadering*' van Gaby Jacobs en het gedachtegoed van Martin Hetebrij over besluitvorming binnen organisaties betrokken en gekeken of zij mij konden helpen om het macht-en-margeperspectief in dit onderzoek te hanteren. Aan de hand van interviews met geestelijk verzorgers en beslissers binnen Osira Amstelring en betrokkenen van het Humanistisch Verbond wordt een beeld geschetst van de bijdrage van de humanistisch geestelijk verzorger aan humanisering binnen de organisatie en of dit past bij de huidige maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen die spelen.

Uit het onderzoek blijkt dat de bijdrage van een humanistisch geestelijk verzorger aan de humanisering van de organisatie zeer gewenst is, door een bredere rol binnen de organisatorische context op zich te nemen, zoals scholing van medewerkers, moreel beraad, beleidsontwikkeling, etc. Er liggen ook een aantal gevaren op de loer, omdat de vrijplaats niet alleen een '*veilige haven*' voor de cliënten vormt, maar er vanuit de vrijplaats ook

humaniseringsinitiatieven binnen de organisatie worden genomen.

Een geestelijk verzorger bevindt zich dan in een positie tussen marge en macht, geen gemakkelijke positie omdat voor de geestelijk verzorger macht een nogal beladen term is en zij juist gewend is de cliënt te vrijwaren van macht.

Daarnaast rijst de vraag hoe je je verhoudt tot de organisatie als je daarvoor taken gaat uitvoeren, met name omdat je met machtsrelaties te maken hebt. Ik sta daarom stil bij de besluitvormingsprocessen van organisaties en de rol van macht en communicatie en ik probeer daarmee de humanistisch geestelijk verzorger theoretische handvatten te bieden om invloed binnen de organisatie te verwerven.

Het onderzoek leert verder dat een brede taak- en rolopvatting het risico met zich meedraagt dat de zingevende taak en rol onder druk komt te staan en dat de brede taak- en rolopvatting het moeilijk maakt de traditionele vrijplaats te positioneren. Daarnaast dat het de geestelijk verzorger moeilijk valt een strategische positie binnen de organisatie in te nemen en macht te mobiliseren. Bovendien dat een geestelijk verzorger binnen de organisatie liever niet op de voorgrond treedt om zich te profileren en dat dat te maken heeft met beperkte politieke vaardigheden. Dat echter een vakgroep van geestelijk verzorgers mogelijkheden biedt om zich als groep binnen de organisatie te profileren.

Wat de toekomst van de humanistisch geestelijk verzorger in de intramurale ouderenzorg betreft, mijn onderzoek toont aan dat er kansen genoeg liggen om de brede taakstelling en rolopvatting gestalte te geven. De humanistisch geestelijk verzorger moet dan wel zelf initiatieven ontplooien om in de ruimte tussen marge en macht te gaan opereren en binnen de organisatie gaandeweg erkenning te verdienen die haar tot een volwaardig onderhandelingspartner bestempelt. Daarin ligt ook de sleutel tot het kunnen handhaven van de eigen onafhankelijkheid.

De nieuwe rol vergt een aanzienlijke aanvulling op de huidige kennis en kunde van de geestelijk verzorger. Het is aan het HV, de UvH en ook de VGVZ om haar ontwikkeling inhoudelijk en procesmatig te ondersteunen en haar adequaat toe te rusten voor deze nieuwe rol.

Om daarvoor een stevig fundament te leggen is het van groot belang dat deze gremia tot een gezamenlijke en aan de praktijk getoetste visie komen op de rol van de humanistisch geestelijk verzorger in de intramurale ouderenzorg. Daarvoor is een nieuwe doordenking

nodig van o.a. de positie van de vrijplaats, de relevantie van de ambtelijke binding en ook van de invloed van maatschappelijke en beleidsontwikkelingen, bijv. een verschuiving naar een extramuraal zorgmodel, op de positie en taakopvatting van de humanistisch geestelijk verzorger. Dit vraagt om verder (wetenschappelijk) onderzoek, evenals de behoefte van de zorginstelling aan een instrumentarium om de effecten van welzijnsinterventies door de humanistisch geestelijk verzorger kwantitatief te kunnen aantonen.

Tot besluit zet ik de belangrijkste conclusies uit mijn onderzoek nog eens op een rij.

1. Alle respondenten vinden dat de humanistisch geestelijk verzorger een bijdrage moet leveren aan de humanisering van de organisatie, waarbij er een breed spectrum van taken wordt genoemd.
2. Een brede taakopvatting brengt het risico met zich mee, dat de balans doorslaat naar de organisatorische taken en de zingevende taak, toch gezien als de kern van de humanistische geestelijke verzorging, onder druk komt te staan.
3. De vrijplaats en de positie daarin van de geestelijk verzorger is met nogal wat ambivalentie omgeven. Een brede taak- en rolopvatting maakt de traditionele vrijplaats lastig te positioneren. Een nieuwe doordenking van de rol van de vrijplaats lijkt daarom noodzakelijk.
4. Geestelijk verzorgers hebben moeite met het idee dat zij invloed moeten verwerven en moeten leren macht te mobiliseren om het belang van hun professie binnen de organisatie recht te doen.
5. De beslissers stellen vast dat de geestelijk verzorger moeite heeft om binnen de organisatie op de voorgrond te treden en zich te profileren. De geestelijk verzorgers bevestigen dit beeld. De vakgroep biedt hierbij perspectief omdat de geestelijk verzorgers zich daarmee als groep organisatiebreed beter kunnen profileren dan als individuen.
6. Het HV stelt vast dat het met name de persoonlijke vaardigheden van de geestelijk verzorger zijn die het succes van invloed en profilering bepalen.

7. De professionaliteit en de denominatie van de geestelijk verzorger gaan zich in de komende tijd anders tot elkaar verhouden.

Literatuur

ActiZ (2010) *Naar Autonomie, verbondenheid en een gezond leven*

De argumentenfabriek (2012) *De verpleeg- en verzorgingshuiszorg en thuiszorg in kaart*. In opdracht van ActiZ

Alma H., Smaling A. (red.) (2010) *Waarvoor je leeft. Studies naar humanistische bronnen van zin*, Amsterdam: Humanistics University Press

Baart A. (2003), *Een bevredigende relatie tot het leven helpen ontwerpen, over deugdelijke geestelijke verzorging* in: Tijdschrift voor de Geestelijke Verzorging, jaargang 8, nr. 36 p. 23 – 36

Becker H. (2006) *De ja-cultuur als instrument voor humanisering van de zorg*, Amsterdam: SWP

Van den Brink G., Jansen T., Pessers D. (2006) *Beroepszeer, Waarom Nederland niet goed werkt*, Amsterdam: Boom

Breuker, M. (1997) *Het onzegbare gezegd. Een zoektocht naar en een schets van het gewone en het bijzondere van humanistisch geestelijk werk binnen Justitie*, doctoraalscriptie, Universiteit voor Humanistiek

Buijs, F.J. (2000) *Contouren van nieuw beleid. Een onderzoek naar de toekomst van de humanistische geestelijke verzorging in de krijgsmacht*. Den Haag: Dienst Humanistische Geestelijke Verzorging in de krijgsmacht

Derkx, P. (2004) *J.P. Van Praag, om de geestelijke weerbaarheid van humanisten*, Utrecht: Het Humanistisch Archief

Dicke W., Steenhuisen B., Veeneman W. (2011) *Graaiers of redders? Wat marktwerking heeft aangericht en klaargespeeld in de zorg, het openbaar vervoer en de energievoorziening*, Amsterdam/Antwerpen: Atlas

Van Dijke J. (2008) *Zingeving en spiritualiteit in de ouderenzorg*, masterscriptie Universiteit voor Humanistiek

Van der Donk W., Jonkers A., Kronjee G., Plum R. (red.) (2006), *Geloven in het publieke domein, Verkenningen van een dubbele transformatie* WRR Verkenningen nr 13, Amsterdam: Amsterdam University Press

Van den Ende T. (2011) *Waarden aan het werk, over kantelmomenten en normatieve complexiteit in het werk van professionals*, Amsterdam: SWP

Van Gastel L., Van Iersel A. (2007), *Vier besturingsmodellen voor de geestelijke verzorging in de zorg*, Budel: Damon

- Hetebrij M. (2006) *Macht en politiek handelen in organisaties. Iedereen speelt mee*, Assen: Van Gorcum
- Hetebrij M. (2011) *Een goed besluit is het halve werk, van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming*, Assen: Van Gorcum
- Van Heijst A. (2005), *Menslievende zorg, een ethische kijk op professionaliteit*, Kampen: Klement
- Van Heijst A, Tromp T. (red.), Baart A. (2006) *Minder hard- meer hart, zorgethiek en management: een werkzame combinatie*, Utrecht: Reliëf
- Hoogeveen E. (1991) *Eenvoud en Strategie, de praktijk van Humanistisch Geestelijk Werk*, Amersfoort/Leuven: Acco
- Houten van D. (1999) *De standaardmens voorbij, Over zorg, verzorgingsstaat en burgerschap*, Maarssen: Elsevier, De Tijdstroom
- Humanistisch Verbond (2004) *'Macht en Vrijplaats' tekstbundel*, voorjaarssymposium UvH/HV 12 maart 2004
- Humanistisch Verbond (2009) *Toekomstvisie GV Zorg*
- Humanistisch Verbond (2011) *Herziening benoemingsprocedure, beroepscode en klachtenreglement van de Humanistisch Geestelijke Begeleiding*
- Humanistisch Verbond (2012) *Meerjarenbeleidsplan 2012-2017, Inspireren en verbinden*
- Jacobs G. (2001) *Paradox van kracht en kwetsbaarheid, empowerment in feministische hulpverlening en humanistisch raadswerk*, Utrecht: SWP
- Janssens M., Steyaert C. (2001) *Meerstemmigheid: Organiseren met verschil*, Leuven: Universitaire Pers Leuven
- Jonkers G. (2009) *Geïntegreerde geestelijke verzorging. Ervaringen van zes humanistisch geestelijk verzorgers in de ouderenzorg*, masterscriptie Universiteit voor Humanistiek
- Jorna, T. (2008) *Echte woorden, authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, Amsterdam: SWP
- Jorna T (red.) (1997) *Door eenvoud verbonden, over de theorie en de praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, Utrecht: Kwadraat
- Kunneman H. (2009) *Voorbij het dikke-ik, bouwstenen voor een kritisch humanisme, deel 1*, Amsterdam: SWP
- Van der Laan G. (2006) *Maatschappelijk werk als ambacht: Inbedding en belichaming*, Amsterdam: SWP
- Mackor R. (2006) *Te meten, of niet te meten: dat is de vraag*, Amsterdam: SWP

- Maso I., Smaling A. (2004) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*, Amsterdam: Boom
- Mooren J.H.M. (red.) (1999) *Bakens in de stroom. Naar een methodiek van het humanistisch geestelijk werk*, Utrecht:SWP
- Mooren, J.H.M. & Kwaak, H. van der (red.) (1996). *Verbondenheid. Opstellen over humanistische geestelijke verzorging*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Van Oudenaarden R. (2011), *Op zoek naar ruimte, over de vrijplaats van humanistisch geestelijke verzorging bij Justitie*, masterscriptie Universiteit voor Humanistiek
- Van Praag, J. P. (1978) *Grondslagen van humanisme*, Meppel, Amsterdam: Boom
- Pijnenburg M. (2011) *Humane Zorg, organisatie-ethiek en de rol van de geestelijk verzorger* in: Tijdschrift voor de Geestelijke Verzorging, jaargang 14, nr. 63 p. 15 -23
- Raad van Bestuur en MT Osira Amstelring (2011), *Kaderbrief 2012*
- Runia K, Renoù, M. (2010), *Wordt de cliënt op tijd uit bed gehaald? Tja, wiens tijd? Een verkenning naar aanvullende kwaliteitsindicatoren voor de ouderenzorg*, Utrecht: Lesi
- Schildermans A. (2005) *De vraag naar het domein, professionele identiteit van geestelijke verzorging* in: Tijdschrift voor de Geestelijke Verzorging, jaargang 10, nr. 42, p. 22 – 27
- Stuurgroep Verantwoorde zorg VVT) *Branchebeeld Kwaliteit 2009 Verpleging Verzorging en Zorg thuis*, Utrecht: Kiwa Prismant
- Team Geestelijke verzorging Fontis, (2005) *Van Aandacht tot Zin, Nota over geestelijke zorg aan ouderen bij Fontis Amsterdam*
- Team Geestelijke Verzorging Osira Amstelring, (2012) *Zin in Zorg; wat geestelijke verzorging kan bieden*.
- Tonkens E. (2008) *De bal bij de burger, burgerschap en publieke moraal in een pluriforme dynamische samenleving*, Amsterdam: Vossiuspress UvA
- Tonkens E., Uitermark J., Ham M. (red.) (2006) *Handboek moraliseren, burgerschap en ongedeelde moraal*, Amsterdam: Van Gennep
- Van der Wal, P. (2003) *Geestelijke Verzorging in de context van de nieuwe Ouderenzorg* in: Tijdschrift voor de Geestelijke Verzorging, jaargang 8, nr. 35 p. 25 – 33